



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



ÚDRŽBA PROCESŮ V ORGANIZACI

Habilitační práce

Věra Pelantová

Liberec 2018



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



ÚDRŽBA PROCESŮ V ORGANIZACI

Habilitační práce

Obor: Podniková ekonomika a management

Autor: Ing. Věra Pelantová, Ph.D.

Počet stran: 111

Počet příloh: 2

Počet tabulek: 23

Počet obrázků: 12

Liberec 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou habilitační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména §60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé habilitační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li habilitační práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Habilitační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě provedených průzkumů.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Děkuji své rodině za poskytnutí zázemí během dlouhé tvorby habilitační práce.

Děkuji rovněž svým kolegům v týmech OSR, KSA, KPE a MTI za poskytnutí cenných rad a pracovního prostoru pro vytvoření této publikace.

Za vyplnění dotazníků k průzkumům a k výzkumným sondám velice děkuji všem respondentům z organizací. Dále za poskytnutí důležitých informací děkuji všem lidem z podniků i z univerzit, s nimiž jsem se setkala, nebo byla v kontaktu, při získávání podkladů k této práci.

Many thanks to all my friends from universities and companies abroad.

Abstrakt

Současné organizace obsahují mnoho složitých objektů, jako jsou zařízení a softwarová řešení. Téměř všechny organizace mají již také zavedený nějaký druh systému managementu (např. kvality). Tento systém má přispívat k lepšímu řízení jejich produkce. Vedení těchto organizací často považuje tento systém za fungující. Jejich pracovníci se často potýkají v souvislosti s tím s problémy. Každý systém managementu vychází z určitého legislativního základu, který uvádí zásadní požadavky, postupy a omezení. Problém spočívá v častém výskytu neshod a zatěžování těchto organizací takovými systémy managementu po jejich zavedení.

Předkládaná habilitační práce rozšiřuje poznatky o stavu systémů managementu v organizacích v ČR. Srovnává přitom situaci v malých a středních organizacích a ve velkých organizacích na základě provedeného průzkumu. Specifikuje klíčové problémy, spojené s péčí o takový systém. Tato publikace také stanoví hlediska stavu údržby procesů v systému managementu a způsob vyhodnocení tohoto stavu. Popisuje vztah stavu údržby procesů systému managementu a sebehodnocení tohoto systému. Určuje, kolik organizací má skutečně zavedený procesní přístup. Vychází pouhá část proti běžně uváděným číslům. Tato práce uvádí soubor znaků a způsob vyhodnocení, podle nichž je možno poznat zavedený procesní přístup v organizaci. Dále tato práce přináší souvislosti time managementu a údržby procesů. Jsou zde též charakterizovány a porovnány základní metody pro údržbu procesů v systému managementu.

Metodicky habilitační práce využívá zejména následující nástroje a metody: analýza dat, dedukce, porovnání, rozhovor, pozorování, expertní posouzení, kombinovaný dotazník, průzkumná sonda, Trojúhelníková tabulka, Plošný diagram, Teorie zamrznání, Hawthornův efekt, základní matematická statistika, principy procesního přístupu, SMART a Lean Production.

Výsledkem habilitační práce je návrh vlastní metody údržby procesů systému managementu. Jejím základem je uplatnění skutečného procesního přístupu. Snahou je vyvarovat se běžně vznikajících neshod v organizacích a podpořit konkurenceschopnost těchto organizací.

Klíčová slova

Proces, údržba, procesní přístup, systém management, management kvality, metoda, organizace, znak.

Abstract

Current organisations include many complex objects such as equipment and software solutions. Almost all organisations have also already implemented some kind of a management system (e.g. the quality). This system should contribute to better control of their production. The top management of these organisations often considers this system to be a functioning. Their employees often face problems in connection with it. Each management system is based on a legislative base that provides essential requirements, procedures and restrictions. However, the problem is in a frequent occurrence of nonconformities and in a complicating of works of these organisations such management systems after their implementation.

The presented habilitation thesis extends the knowledge about the status quo of management systems in organisations in the Czech Republic. It compares the situation of small and medium-sized organisations and large organisations, based on the survey. There are specified key problems associated with a care about such a system. This text also provides views of the status quo of the maintenance of processes in the management system and a method for evaluating this conditions. It describes the relationship of the status quo of the maintenance of processes in the management system and the self-assessment of this system. Also it determines how many organisations have actually implemented the process approach. The result is a smaller than commonly reported numbers. The publication presents a set of characteristics and an evaluation method by which it is possible to identify the process approach in the organisation. This thesis presents the context of the time management and the maintenance of processes. Basic methods for the maintenance of processes are also characterized and compared here.

Methodically habilitation thesis mainly uses the following tools and methods: data analysis, deduction, comparison, interview, observation, expert assessments, combined questionnaire, exploratory probe, Triangular table, Spidery diagram, Freezing theory, Hawthorn's effect, basic mathematical statistics, principles of the process approach, SMART and Lean Production.

The result of the habilitation thesis is to design their own method of the maintenance of processes in the management system. An actual application of the process approach is its basis. The effort is to avoid commonly occurring nonconformities in organisations and to promote the competitiveness of these organisations.

Keywords

Process, maintenance, process approach, management system, quality management, method, organisation, characteristics.

Obsah

Prohlášení	
Poděkování	
Abstrakt	
Abstract	
Obsah	9
Seznam obrázků	11
Seznam použitých zkratk a symbolů	12
1 Úvod	15
2 Základní terminologie	17
2.1 Proces	17
2.2 Údržba	18
2.3 Další pojmy	19
3 Rešerše	21
3.1 Názory autorů publikací na údržbu procesů	21
3.2 Komentář k rešerši	31
4 Metody pro údržbu procesů v systému managementu	33
4.1 Obecně	33
4.2 Metody pro údržbu procesů	33
5 Průzkum údržby procesů	39
5.1 Popis dotazníkového průzkumu	39
5.2 Komentované výsledky dotazníkového průzkumu	40
5.3 Rozbor dotazníkového průzkumu	62
6 Návrh metody údržby procesů systému managementu	69
6.1 Aspekty stavu údržby procesů v systému managementu organizace	69
6.2 Vztah stavu údržby procesů systému managementu organizace a sebehodnocení jejího systému managementu	74
6.3 Kolik organizací má zavedený procesní přístup	75
6.4 Jak poznat procesní přístup v organizaci	79
6.5 Time management a údržba procesů	81
6.6 Jak provádět údržbu procesů systému managementu	83
6.7 Návrh metody údržby procesů systému managementu	85
7 Závěr	97
Použité publikace	101
Seznam příloh	111

Seznam tabulek

<i>Tab. 1 Porovnání hodnot ideálního průběhu při vyhodnocení procesního přístupu u organizace, hodnot modelové orgnaizace a hodnot organizace neprocesní.....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 2 Charakteristika metod pro údržbu procesů v systému managementu organizace v závislosti na znacích stavu údržby procesů.....</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 3 Základní úlohy údržby procesů pro organizace.....</i>	<i>93</i>
<i>Tab. 4 Obor působení organizace.....</i>	<i>116</i>
<i>Tab. 5 Kraj působení organizace.....</i>	<i>118</i>
<i>Tab. 6 Převládající způsob řízení organizace.....</i>	<i>119</i>
<i>Tab. 7 Delegace pravomocí v organizaci.....</i>	<i>120</i>
<i>Tab. 8 Přístup v systému managementu organizace.....</i>	<i>121</i>
<i>Tab. 9 Sdílení informací v organizaci.....</i>	<i>123</i>
<i>Tab. 10 Zavedené systémy managementu organizace.....</i>	<i>124</i>
<i>Tab. 11 Spokojenost se systémem v SME.....</i>	<i>125</i>
<i>Tab. 12 Spokojenost se systémem ve velké organizaci.....</i>	<i>126</i>
<i>Tab. 13 Kdo budoval systém managementu organizace.....</i>	<i>126</i>
<i>Tab. 14 Činnosti v rámci údržby systému.....</i>	<i>129</i>
<i>Tab. 15 Metoda pro údržbu systému managementu.....</i>	<i>130</i>
<i>Tab. 16 Klasifikace neshod v systémech managementu organizací.....</i>	<i>132</i>
<i>Tab. 17 Vypořádání neshod v systému managementu.....</i>	<i>132</i>
<i>Tab. 18 Úspěšnost vypořádání neshod v systému managementu.....</i>	<i>133</i>
<i>Tab. 19 Nákladové pojetí péče o systém managementu.....</i>	<i>134</i>
<i>Tab. 20 Přístup ke zdrojům organizace.....</i>	<i>135</i>
<i>Tab. 21 Dokumentační forma vedení systému managementu.....</i>	<i>135</i>
<i>Tab. 22 Metoda kontroly v rámci procesu.....</i>	<i>137</i>
<i>Tab. 23 Vnitřní kultura organizace.....</i>	<i>138</i>

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 Kdo budoval systém managementu malé a střední organizace.....</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 2 Kdo budoval systém managementu velké organizace</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 3 Využívané metody pro údržbu procesů systému managementu malých a středních organizací.....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 4 Využívané metody pro údržbu procesů systému managementu velkých organizací.....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 5 Ukázka vyhodnocení stavu údržby procesů organizace vůči optimu pomocí nástroje Plošný diagram.....</i>	<i>73</i>
<i>Obr. 6 Vztah stavu údržby procesů systému managementu a sebehodnocení systému managementu organizace.....</i>	<i>74</i>
<i>Obr. 7 Rozložení přístupů k systému managementu v malých a středních organizacích.....</i>	<i>77</i>
<i>Obr. 8 Rozložení přístupů k systému managementu ve velkých organizacích..</i>	<i>78</i>
<i>Obr. 9 Ukázka vyhodnocení, zda má organizace procesní přístup vůči optimu pomocí nástroje Plošný diagram.....</i>	<i>80</i>
<i>Obr. 10 Příklad závislosti působení dynamiky okolí na znak v čase.....</i>	<i>87</i>
<i>Obr. 11 Vztah produkčního zařízení a systému managementu kvality v případě údržby</i>	<i>88</i>
<i>Obr. 12 Vztah výrobního systému a systému managementu organizace.....</i>	<i>90</i>

Seznam použitých zkratk a symbolů

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard (Systém vyvážených znaků výkonnosti organizace)
CAD	Comuter Aided Design (Počítačem podporovaný návrh)
CAM	Computer Aided Manufacturing (Počítačem podporovaná výroba)
CBM	Condition Based Maintenance (Forma diagnostické údržby)
C _I	Činnosti pro údržbu procesů
CIM	Computer Integrated Manufacturing (Počítačem integrovaná výroba)
CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníkem)
ČSN	Česká technická norma
ČSÚ	Český statistický úřad
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control (Definovat, měřit, analyzovat, zlepšovat, řídit)
DMS	Dependability Management System (Systém managementu spolehlivosti)
EBITDA	Zisk před odpisy z dlouhodobého hmotného majetku a dlouhodobého nehmotného majetku, úroky a daněmi
EFQM	Evropský model excellence
EMM	European Maintenance Management (Evropský management údržby)
EMS	Environmental Management System (Environmentální systém managementu)
EN	Evropská norma
ERP	Enterprise Resource Planning (Plánování zdrojů organizace)
Fi	Počet finančních znaků
FMEA	Failue Mode and Effects Analysis (Analýza možných vad a jejich následků)
ISO	International Organisation for Standardization (Mezinárodní společnost pro standardizaci)
IT	Informační technologie
JIT	Just in Time (Metoda Právě včas)
JUSE	Japonská společnost vědců a inženýrů
K	Komunikace
KPI	Key Performance Indicators (Klíčové ukazatele výkonnosti)
LP	Lean Production (Štíhlá výroba)
MAC	Metodika údržby zařízení při výrobě stavebních hmot

MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award (Národní cena za kvalitu Malcolma Baldrige)
N _{ES}	Neshody
N _{pp}	Počet organizací s procesním přístupem
OEE	Overall Equipment Effectiveness (Celková efektivnost zařízení)
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)
OS	Oborový standard
O _{ST}	Organizační struktura
p	Počet daného druhu neshod
Pr	Počet produkčních znaků
PDCA	Plan - Do - Check - Act (Demingův zlepšovací cyklus)
P _{op}	Počet procesů
P _{opH}	Počet hlavních procesů
P _{opV}	Počet vedlejších procesů
PVQ	Pověřenec vedení pro kvalitu
Qa	Počet znaků kvality
QMS	Quality Management System (Systém managementu kvality)
RCM	Reliability Centered Maintenance (Údržba zaměřená na spolehlivost)
SCM	Supply Chain Management (Řízení dodavatelských vztahů)
SLA	Service Level Agreement (Úroveň kvality poskytovaných služeb)
SMB	Systém managementu bezpečnosti
SMBI	Systém managementu bezpečnosti informací
SMBOZP	Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
SME	Small to Medium Enterprises (Malé a střední organizace)
SMÚ	Systém managementu údržby
S _U	Celková hodnota stavu údržby procesů
SW	Software
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
TPM	Total Productive Maintenance (Plně produktivní údržba)
TQM	Total Quality Management (Komplexní management kvality)
Ur	Počet znaků údržby
V _K	Vnitřní kultura organizace
Z _N	Počet znaků celkem

ZŘ	Způsob řízení
5S	Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke (Rozdělení, setřídění, uspořádání, zdokumentování, dodržování)

Ochranné známky

Názvy všech produktů a objektů v této habilitační práci jsou registrovanými ochrannými známkami svých vlastníků a jsou tímto respektovány.

1 Úvod

Zdokonalování výrobních technologií je jádrem produkce každé organizace. Od dob tzv. škol managementu, které měly svůj původ ve snahách podpořit zvyšování výrobních schopností organizací, se vývoj nezastavil. Nadále pokračuje i v oblasti jejich řízení. V současnosti se předpokládá, že téměř každá organizace má již zavedený nějaký druh systému managementu kvality, systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, systému managementu environmentu nebo systému managementu údržby apod. či jejich integraci. Zkráceně pro tuto práci je to „systém managementu“. Důvodem jeho zavádění v organizacích je právě zlepšení řízení produkce a zvýšení image na trhu. Systém managementu vychází z legislativního základu. Vedení těchto organizací často považuje takový systém za správný. Případné problémy jsou mnohdy vnímány jako chyby pracovníků organizace.

Podnět k napsání této práce vznikl na základě četných výtek lidí v okolí autorky práce, takto pracovníků různých organizací výrobních a nevýrobních, na jejich systém managementu. Podle nich systém často komplikuje jejich činnosti a „něco někde“ nefunguje, ale nevědí co přesně a jak to ovlivní jejich produkci.

Předkládaná habilitační práce si proto klade za **hlavní cíl** napomoci zajistit dlouhodobě fungující údržbu procesů systému managementu pro organizace.

Vedlejšími cíli této práce je odpovědět na následující dotazy, které po delší období zaměstnávají odbornou veřejnost k dané problematice:

- Jaký je stav údržby procesů systému managementu organizací v současnosti v ČR?
- Jaké nástroje pro údržbu procesů jsou k dispozici?
- Vybrat nebo navrhnout vhodný nástroj pro údržbu procesů pro tuzemské organizace v současnosti?
- Procesní přístup je normativně v systémech managementu kvality požadován, ale kolik organizací má v ČR skutečně zavedený procesní přístup?
- Jaké jsou hlavní znaky procesního přístupu?

Zároveň je snaha zpracováním této publikace a navrženým řešením podpořit efektivitu produkce i ostatních činností organizací pro posílení národního hospodářství. Práce je určena především pro odbornou veřejnost a pracovníky organizací v ČR.

2 Základní terminologie

Terminologická kapitola vznikla jako podklad pro vymezení základních pojmů, které jsou v této práci využívány. Některé pojmy mají totiž v běžné populaci různý výklad. Čtenář uvedené pojmy najde v průběhu celého textu. Ovšem zásadní je jejich použití v konečné návrhové kapitole, kde tvoří stěžejní aparát. Samozřejmě terminologie oboru systémů managementu a oboru managementu údržby je mnohem bohatší, avšak tato kapitola obsahuje pouze podmnožinu pojmů.

2.1 Proces

Pojem proces v rámci systému managementu je možno definovat několika možnými způsoby v závislosti na zvolené publikaci. Zásadní je normativní vymezení pojmu. Podle normy ISO 9000 [63], s. 25 je **proces** definován jako: „...*soubor vzájemně provázaných nebo vzájemně působících činností, které využívají vstupy pro dosažení zamýšleného výsledku...*“. Z textu autora Řepy [89] pak vyplývá, že proces je zřejmá posloupnost činností, které jsou prováděny pro dosažení žádaného cíle v jasně daných podmínkách.

Procesy je možno podle jejich určení klasifikovat následovně:

- **hlavní** - přidávající hodnotu pro zainteresované strany, hlavně zákazníky
- **vedlejší** - napomáhající průběhu hlavního procesu v přípravných a dokončovacích pracích ([71], [74])

Organizace může mít buď procesní přístup, nebo funkční přístup, nebo jejich hybrid.

• **Procesní přístup** má organizace, pokud je řízení činností a zdrojů prováděno za účelem účinnějšího výsledku pomocí procesů (konkrétních větších celků činností). Organizace pak pracuje dobře, pokud dokáže koordinovat řízení všech svých identifikovaných a také vzájemně souvisejících procesů a řadoví pracovníci mají dostatek odpovědností, pravomocí a prostředků k jejich provedení [63], [74].

• Pokud jsou řízeny i úkony jednotlivých činností, pracovník je najatou silou bez možnosti rozhodování a znalosti požadavků zainteresovaných stran a tzv. „procesy“ nejsou plně popsány charakteristikou, jedná se o **funkční přístup** [74]. Není pak zjevný konečný výsledek a informační a materiálové toky jsou příliš složité.

• **Hybridní přístup** se vyznačuje kombinací parametrů funkčního a procesního přístupu, přičemž organizační struktura je v tomto případě hierarchická a řízení organizace direktivní. Vzhledem k protichůdnosti hledisek obou výše zmíněných přístupů vede tento přístup k řadě neshod, vč. výrobních. Organizacím spíše zhoršuje situaci.

Hlavní hlediska procesního přístupu jsou podle poznatků z knih [29], [74], [89], [91] atd. následující: smysluplné postupy (celky činností) a jejich varianty, charakteristika každého procesu (vlastník, vstupy, výstupy, znaky, regulační veličiny, tj. kapacitní, legislativní aj. omezení), komunikace uvnitř i vně organizace, pružná organizační struktura, sebedisciplinování a vzdělávající se pracovníci, konkrétní zákazník a další zainteresované strany s jejich požadavky, přidaná hodnota produktu, znalost interních a externích rizik.

2.2 Údržba

Údržba je definována podle normy ČSN EN 13306 [69], s.7 jako: „...*kombinace všech technických, administrativních a manažerských opatření během životního cyklu objektu zaměřených na jeho udržení ve stavu nebo jeho navrácení do stavu, v němž může vykonávat požadovanou funkci...*“.

Klasifikace údržby podle jejího typu je následující:

• **Údržba po poruše** - po zjištění poruchového stavu objektu a vedená snahou uvést objekt zpět do požadovaného fungování.

• **Preventivní údržba** - prováděná vždy v pravidelných termínech ke snížení možnosti výpadku požadovaného fungování daného objektu a to bez ohledu na momentální funkčnost tohoto objektu.

• **Diagnostická údržba** - dle normy ČSN EN 13306 [69], s. 18: „...*preventivní údržba, která zahrnuje kombinaci monitorování stavu a/nebo inspekce a/nebo zkoušení...*“.

• **Prediktivní údržba** - preventivní údržba prováděná na základě předpovědi podle analýz stavu a vyhodnocení znaků objektu ([69]).

Hlavní hlediska údržby jsou zejména podle normy ČSN EN 13306 [69] následující: kritéria poruchy (stavy brány jako důkaz poruchy, např.: nefungování, netěsnost, trhlina apod.), typ údržby, strategie údržby (tj. alokace, outsourcing apod.), náklady údržby, harmonogram, postup údržby, organizační zajištění a rozhodovací pravomoc, četnost poruch, následky.

2.3 Další pojmy

Způsob řízení je definován v článku [75] v překladu jako: „... *mód chování vedoucího pracovníka během uvažování o úkolech ve vztahu k jeho pracovníkům* ...“.

Neshoda je definována podle normy ISO 9000 [63], s. 31 jako: „... *nesplnění požadavku* ...“.

Úspěšnost vypořádání neshod je definována s pomocí pojednání v knihách autorů Nenadál a kol. [62] a Pelantová & Havlíček [74] a podle článku [75] v překladu jako: „... *dosažení nějaké úrovně zavedení nápravného nebo preventivního opatření k zabránění neshodám na daném objektu*...“.

Vnitřní kultura organizace je definována podle knihy Pelantová & Havlíček [74], s. 165 jako: „... *sladění cílů organizace se způsobem řízení a pravidly práce* ...“.

Stav komunikace je definován s pomocí publikací autorů Nenadál a kol. [62] a Pelantová & Havlíček [74] a podle článku Pelantová [75] v překladu jako: „...*možnosti posunu informací v dané organizaci*...“.

Systémy managementu jsou definovány podle normy ISO 9000 [63], s. 27 jako: „... *soubor vzájemně provázaných nebo vzájemně působících prvků organizace pro stanovení politik, cílů a procesů k dosažení těchto cílů*“.

Zlepšování je definováno podle normy ISO 9000 [63], s. 23 jako: „... *činnost zaměřená na zvyšování výkonnosti* ...“. Zlepšování procesu je možno podle knihy Pelantová & Havlíček [74] vysvětlit, jako přechod na vyšší úroveň procesu po dlouhodobě stabilních dobrých výsledcích znaků tohoto procesu.

Kontext organizace je definován podle normy ISO 9000 [63], s. 21 jako: „... *kombinace interních a externích aspektů, které mohou mít vliv na přístup organizace při rozvíjení a dosahování cílů* ...“.

3 Rešerše

3.1 Názory autorů publikací na údržbu procesů

Většina organizací se již pokusila zavést některý systém managementu, tvořený procesy. Má-li být systém dlouhodobě aktuální, musejí se procesy v tomto systému managementu organizace pravidelně udržovat. Nabízí se proto otázka, nakolik je problematika údržby procesů v systému managementu organizace zkoumána v zahraničních publikacích a jak je tomu v ČR.

Článek Low a Omar [51] doporučuje přijmout „integrační“ přístup údržby procesů. Z hlediska efektivní údržby jsou zde důležité participativní správa a především kvalitativní znaky, popisující prostředí. Optimalizací procesů se zabývá autor J. Řehák [87]. Zásadními kroky jsou podle něho v odstranění neshod a předpovědi jejich vzniku, ve stanovení jejich příčin, v zabezpečení plynulosti toků a v optimalizaci nákladů.

Příspěvek od Ben-Daya [8] dává do souvislosti produkci a údržbu obecně a s tím související modely jejich popisu. Svůj přístup staví na filosofii TPM. Naznačuje, že v modelech dosud chybí popis vztahu údržby a kvality.

Článek od Anderson a kol. [1] navazuje ve zkoumání údržby procesů na 14 principů přístupu ke kvalitě a managementu od W. E. Deminga (viz též kniha [74]). Vidí je jako námět pro chování každé organizace. Navrhuje v tomto směru formulovat celou teorii řízení a zkoumat její dopady na podnikovou praxi.

Publikace [105] zkoumala u organizací, zaměřených na služby, činitele úspěchu a problémy údržby systému managementu po certifikaci podle normy ISO 9000 [63]. Uvádí, že důležité znaky jsou: vedení, způsob odměňování, neustálé zlepšování, znalost certifikační normy, komunikace a měření výkonnosti. Jsou zásadní pro udržitelnost systému managementu. Autoři Benson, Saraph a Schroeder [9] předkládají strukturální „model řízení kvality“, aby vysvětlili, jak je kvalita řízena. Důležitý je kontext organizace ve vztahu k teorii řízení, jejímu skutečnému řízení a její výkonnosti. Jako základní znaky lze zde uvést: podporu kvality, předchozí výkonnost, znalosti vedení a vnější požadavky na kvalitu. Článek [79] svým výzkumem poukazuje na fakt, že zavedení normy ISO 9001 [64] samo o sobě nezvýší konkurenceschopnost a zisk organizace. Navrhuje tedy sloučit požadavky na shodu dle této normy s auditem přidané hodnoty v organizaci uplatněním holistického přístupu. Výsledek potom má ekonomický, inovační i zlepšovací přínos. Zaváděním systému managementu kvality podle normy

ISO 9001 [64] v malých a středních organizacích se zabývá článek [13]. Hledá obecné řešení problémů při zavádění. S porozuměním a aplikací požadavků normy ISO 9001 [64] se pojí problémy organizací. Článek autorů Terlaak a King [101] popisuje jedenáctiletý průzkum způsobu fungování a posilování konkurenční výhody certifikace systému managementu organizací podle normy ISO 9001 [64]. Výsledky ukazují rychlý růst organizací po certifikaci. Komunikace v organizaci ho může podpořit. Ovšem provozní zlepšení v podobě kvalitního produktu, zlepšení řízení zásob apod. podle tohoto článku tento růst tolik nepodporují. Certifikace se jeví vhodnější pro organizace ve velkých a složitých průmyslových odvětvích.

V mnoha případech ovšem není údržba procesů zkoumána přímo, nýbrž jako posouzení určitých částí.

Autoři Djekic a kol. [19] ve svém průzkumu podle auditů poukazují na nárůst počtu certifikací systému managementu kvality a oborového standardu bezpečnosti potravin. Neshody se týkaly: řízení, kontroly, dokumentace, ale hlavně zajištění potřebných programů bezpečnosti. Oborový standard přitom vykazuje více neshod, než systém managementu kvality. Text [23] uvádí výsledky průzkumu nasazení systému managementu kvality v potravinářském průmyslu. Orientuje se na důležité kladné aspekty, které způsobují přijetí tohoto systému managementu v organizaci. Jde o posílení dodavatelsko - zákaznického řetězce, zlepšení řízení systému, lepší identifikaci položek apod.

Text od Antunes a kol. [2] představuje studii aplikace postupů řízení kvality v organizacích se sociálním zaměřením. Výsledky dokazují souvislost uplatněného celkového přístupu ke kvalitě s výkonností této organizace. Zdůrazněny jsou znaky: vyšší produktivita, prevence a větší šíře schopností pracovníků. Článek od Shojania a Grimshaw [93] uvádí souvislost mezi výzkumem a organizační praxí na příkladu zdravotnictví, které mnohdy nedokáže zlepšit kvalitu zavedením vhodných poznatků. Časté je intuitivní řešení neshod v systému a zbytečné úsilí. Důležité je uplatnění změn chování a struktury organizace v souvislosti se zvyšováním kvality.

Článek Plebani a kol. [80] se zaměřuje na tvorbu modelu kvality v organizaci s laboratorní praxí. Snahou je snížit počet neshod, který je největší v před-analytické fázi. Jedná se např. o chyby přípravy vzorků, třídění, postupů apod. Cílem je neustálé zlepšování postupů při současném snižování rizik zaváděním automatizace a vhodným řízením kvality. Nadčasové pojednání Pavletič a kol. [70] popisuje aplikaci systému managementu kvality podle této normy v loděnici. Zásadním spatřuje účinnost prevence

neshod a analýzu rizik a vyhodnocení jejich následků pomocí aplikace nástroje FMEA v systému managementu kvality.

Publikace Zutshi a Sohal [109] se zabývá problematikou zavádění systémů managementu, zde především environmentu. Hledá přitom kritické činitele jeho úspěšného zavedení. Zajímavá publikace od Balzerova a Castka [4] zkoumá detailně především mechanismus údržby, zde na příkladu environmentálního systému managementu podle normy ISO 14001 [65]. Poukazuje na důležitý vztah fází instalace a použití environmentálního systému managementu. Pro přizpůsobení strategie a postupů je důležitá fáze instalace. Dále má být udržován optimistický a aktivní přístup k environmentálnímu systému managementu. Zásadním spatřují: přidávání hodnoty, zlepšování správy, komunikaci, vzdělávání a dostupnost zdrojů, což odpovídá publikacím výše.

Autoři Bamber a kol. [5] zkoumají roli údržby v integrovaném systému managementu, tvořeném systémem managementu kvality (QMS), environmentální systémem managementu (EMS) a systémem managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (SMBOZP). Údržba podle nich přidává hodnotu systému, což je významné zejména pro certifikační audit. Tím se domnívají, že se posilují partnerství mezi organizacemi. Na něj navazuje další článek, kde autoři Bamber a kol. [6] vycházejí z faktu existence mezinárodního obchodu a potřeby ho podpořit. Zkoumají, jak normy QMS, EMS a SMBOZP ovlivňují klasickou údržbu v organizaci.

Publikace Takata a kol. [100] uvádí, že vzrůstá role údržby v životním cyklu produktu s cílem vytvořit udržitelnou organizaci, což odpovídá zjištěním článku [73]. Dále se publikace [100] zaměřuje na technické problémy údržby. Článek Hurtado a kol. [33] přistupuje k údržbě procesů přes proces obnovy systému managementu pomocí populárního tzv. genetického algoritmu, který má zjednodušit předchozí používanou složitou metodu zkoumání virtuálního stáří systému.

Článek [49] popisuje studii vztahu provozu a údržby na výkonnost těžařských organizací. Vychází ze změny podmínek podstatného okolí. Používá k tomu nástroj BSC. Poukazuje, že jsou důležité hodnoty a ne finanční znaky. To odpovídá poznatkům např. autora R. Zuzák [110]. Článek Ben-Daya [7] na problematiku nahlíží přes společnou optimalizaci produkce a klasické údržby nákladově. Upřednostňuje proto finanční znaky. Autor Coetzee [14] vychází z poznatků tvrdých systémů. Ovšem pro potřeby organizace spatřuje důležité prosadit nástroje údržby do jejího strategického řízení v širším kontextu. Zůstává ovšem jen u procesu údržby jako takového. Článek Water [106] představuje

model údržby systému managementu kvality se 3 úrovněmi a částmi systémově strukturální a sociálně strukturální.

Podobný je článek Kaynak [39] v tom, že při výzkumu vlivu aplikace koncepce TQM na výkonnost organizace také posuzuje 3 úrovně - řízení zásob, finanční výsledky a kvalitu. Problém vidí v nedostatečném závazku vedení organizace k plnění TQM. Navrhuje posuzovat: spokojenost pracovníků, decentralizaci, učení se organizace a práci se zdroji. Dochází k názoru, že podle spokojenosti pracovníků jsou organizace a tím jejich systém managementu účinné. Pokud se mají lidé účastnit řešení problémů kvality, musí se decentralizovat. To pak podporuje inovace. Dále navrhuje měřit i vztah organizace s dodavatelem, jako další kritickou složku. Autoři Hackman a Wageman [28] posuzují dohromady základy TQM, myšlenky významných osobností managementu kvality pánů Deminga, Ishikawy a Juran a poznatky sociálních věd. Ve své studii k udržování systémů managementu představují návrhy na zlepšení TQM v oblasti motivace a vzdělávání pracovníků, posuzování jejich charakterových vlastností apod. Autoři Flynn, Schroeder a Sakakibara [22] provedli průzkum způsobu řízení kvality na výkonnost organizace také u TQM. Zaměřili se na způsob řízení kvality, infrastrukturu, výkonnost a role při tvorbě konkurenceschopnosti v organizaci. Ukazují, že uplatněný způsob řízení kvality ovlivňuje úspěšnost různých částí systému managementu kvality. Článek [82] přináší ještě větší „národně kulturní“ pohled na řízení kvality pomocí koncepce TQM ve vztahu k organizační kultuře. TQM potřebuje podporu od vedení organizace a také činitele jako: učení se organizace, týmovost, komunikaci, neustálé zlepšování, partnerství s dodavateli a zákazníky, sledování a vyhodnocování kvality. Podobně článek [45] také zkoumá vztah řízení kvality pomocí TQM ke kultuře organizace. Zdůrazňuje, že je potřeba pochopit, jak se aplikují základy TQM v různých zemích. Podle národní kultury se potom jako významné ukazuje uplatnění individuality nebo kolektivu, vyhýbá se nejistotě nebo riskování apod. To se pak odráží ve stylu řízení systému managementu dané země. Text spoluautorů v [50] ukazuje na oboru stavebnictví nepochopení základu TQM v přijetí závazku organizace k učení se. Zdůrazňuje nutnost aplikace teoretických poznatků o TQM a o organizačním učení se do této praxe. Jde o aplikaci paradigmatu pro zlepšení koncepce učící se organizace. Publikace [3] empiricky zkoumá u TQM multidimenzionalitu, zde 4 základní dimenze dle Kaynaka. Výsledkem je zjištění, že zlepšování TQM nastane zlepšováním činitelů kultury organizace jako: týmovost, vztah k pracovníkům apod. Z dimenzí se tento výsledek odráží v řízení procesů, řízení dodavatelů a v komunikaci, nikoli v dimenzi TQM, označené jako návrh produktu. Tento

fakt odpovídá zjištěním článku [76], kde je podobné řešeno, ale mimo metodiku TQM. Publikace Hansson a Klefsjö [30] uvádí, že je TQM nadále pro mnoho organizací problémem, což dokumentuje na případové studii malých organizací. Navrhuje již v počátku zavádění koncepce TQM pracovat se znaky jako: způsob vedení, orientace na zákazníka a odhodlání pracovníků.

Souhrnnou studii vztahu způsobu řízení kvality pomocí koncepce TQM a úrovní výkonnosti organizace přináší článek autora Kaynak [39]. Upozorňuje na ne vždy uspokojivé výsledky zavedení. Úrovně výkonnosti posuzuje podle způsobu řízení zásob, finančních výsledků a kvality produkce. Nedostatečný závazek vedení k plnění zásad TQM se ukazuje jako významný důvod vzniku neshod v aplikaci TQM. Dále doporučuje sledovat znaky: učení se organizace, decentralizaci, využití zdrojů a spokojenost pracovníků. Poukazuje, že decentralizace podporuje nápady v produkci. Také doporučuje měřit stupeň integrace systému managementu organizace¹ s jejím dodavatelem, protože je to kritická položka TQM. Publikace Samson a Terziovski [90] představuje TQM jako často aplikovaný způsob řízení kvality organizace ve vztahu k její provozní výkonnosti, ale s rozpornými výsledky. Hlavními znaky výkonnosti jsou podle této publikace: vedení, řízení lidí a orientace na zákazníka. Avšak uvádí, že činitelé pro silnější konkurenceschopnost, oproti TQM, jsou: závazek vedení, otevřená kultura a zmocnění pracovníků. Naproti tomu slabý vliv mají podle této publikace znaky: strategické plánování, řízení procesů a práce s informacemi. Dále navrhuje provádět dlouhodobé studie v této oblasti kvality.

Autoři Dahlgaard [16] srovnávali nástroje 6 sigma a štíhlou výrobu a DMAIC v koncepci TQM ve snaze posílit kulturu organizace a tím její systém managementu. Ve studii ukazují souvislost vývoje jednotlivých nástrojů, kdy původním je tzv. „příběh kvality“, ostatní jsou od něho odvozené. Důraz je nyní v těchto nástrojích kladen na vzdělávání odborníků a rozvoj techniky. Pro podporu kultury organizace se však ukazuje zásadní pochopení role lidského činitele. Kultura organizace, ovlivněná národní kulturou, má vliv na způsob řízení kvality a ovlivňuje zavedení koncepce TQM v organizaci podle článku [36]. Vychází ovšem, že jednotlivé prvky TQM jsou činiteli kultury organizace ovlivněny různě.

¹ Postup stanovení stupně integrace integrovaných systémů managementu v organizaci je uveden např. v knize [74].

Článek Blackburn a Rosen [10] představuje studii TQM na základě rozhovorů s odborníky na cenu za kvalitu MBNQA. Přes řízení lidských zdrojů doporučuje zlepšovat TQM v oblasti vzdělávání, motivace, hodnocení a odměňování pracovníků a týmů. Poukazuje, že je nutná i výchova vedení. V klasické produkci to znamená spokojenost zákazníků, nízké náklady, spolehlivé produkty a kratší vývoj. Publikace Prajogo a McDermott [81] ve svém modelu spojuje hlediska MBNQA a TQM a zkoumá vztah řízení kvality a kultury organizace. Vytváří vícedimenzionální TQM rozvojem systému managementu nebo struktury pomocí přizpůsobení cílů organizace. Uvádí také, že lze kombinovat i dosti odlišné přístupy. Autoři Lee a kol. [47] zkoumají vztah čisté metodiky Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) a výkonu organizace v kvalitě. Hlavní hlediska pro kvalitu jsou: zákazníci, trh a způsob řízení. Důležité jsou pro řízení procesů kvalitní informace a způsob řízení lidských zdrojů. Publikace Minkman a kol. [59] představuje studii srovnání vlivu uplatněného modelu řízení kvality na výkonnost organizace v oboru zdravotnictví. Vytvořený model péče o chronicky nemocné se ukazuje komplexnější, než model MBNQA nebo model EFQM. Je doporučeno pokračovat v integraci péče a uvažování různých dimenzí výkonnosti.

Text autorů Coronado a Antony [15] ve své rešerši poukazuje na možnost použití nástroje 6 sigma pro vyšetření výkonnosti procesů, což má být odrazový můstek pro údržbu procesů. Jenže jeho implementace není vždy úspěšná. Zkoumá proto možné kritické faktory úspěchu efektivního zavedení tohoto nástroje v organizacích.

Autoři Kannan a Tan [38] představují studii 3 metod JIT, TQM a SCM pro posouzení vztahů včasných dodávek, způsobu řízení dodavatelského řetězce a řízení kvality na výkonnost organizace. Výsledky ukazují vztah, zda je metoda součástí strategie organizace a jak je vnímána. Přitom výkonnost ovlivňují znaky: způsob řízení dodavatelského řetězce a řízení kvality. Pro synergii mohou být zavedeny všechny tyto metody v organizaci. Tlak podle nich bude na efektivitu vztahů se zákazníky a s dodavateli. Autoři Kaynak a Hartley [40] navazují na řadu předchozích zkoumání způsobu řízení kvality ve vztahu k dodavatelskému řetězci pomocí metody SCM. Uvažují však i orientaci na zákazníka. Potvrzují vhodnost integrace v rámci dodavatelsko - zákaznického řetězce pro zlepšování výkonnosti organizace. Také upozorňují na potřebu dlouhodobých studií v oblasti řízení systémů managementu kvality a jejich procesů. Poukazují na potřebu jiných přístupů k dodavatelům a jiných k zákazníkům.

Publikace Reinartz a kol. [84] vychází z klíčové potřeby řízení vztahů se zákazníky. Uvádí na základě svého bádání, že zavedení metody CRM a její uplatnění v tzv. CRM procesech posiluje výkonnost organizace. Autoři Grover a kol. [27] na uplatnění outsourcingu ukazují činitele úspěchu pro organizace v oblasti IT. Vyzdvihují potřebu tvořit partnerské řetězce organizací. Také poukazují na důležitost systémů operací, což jsou de facto standardizované postupy v produkčních organizacích, a na důležitost důvěry a komunikace.

Publikace Naor a kol. [60] uvádí studii vztahu organizační kultury, kterou posuzuje rámcem konkurenční hodnoty, na řízení infrastruktury, který vychází významnější, než vztah k postupům řízení kvality. To následně ovlivňuje přímo výkonnost organizace. Ze základních znaků jsou posuzovány: kvalita, náklady, pružnost a stav dodávky. Článek Mannion a kol. [54] řeší zájem řízení kultury organizace jako nástroje zlepšování zdravotnictví celosvětově. Z tohoto textu vyplývá, že nějaké nástroje pro posuzování kultury používá přibližně 33 % organizací. Pracovníci jsou s nimi sice spokojeni, ale uvítali by snadnější nástroj. Cílovým kritériem v něm má být bezpečnost a nikoli celostní posouzení kvality a výkonnosti dané organizace. Autoři Mathews a kol. [57] v rozsáhlé studii ukazují, že různé země mají rozdílný způsob řízení kvality, ač je vzorem všem stejné znění norem v důsledku rozdílné národní kultury. V úvahu jsou vzaty faktory, vedoucí k zavedení systému managementu kvality, nástroje řízení, neshody a výsledky řízení kvality a vzdělávání pracovníků. Na okraj, text [18] zaceľuje nedostatek daný nedostatečným stávajícím poznáním o základech kultury organizace z hlediska definování pojmu a jeho měření.

Článek Hausladen a Beckheim [31] uvádí polemiku a popisuje integraci procesů s pomocí de facto e-údržby. Důraz klade na obchodní procesy, ve kterých v této souvislosti spatřuje zdroj úspěšnosti. Podle textu [108] délka trvání období kontinuální produkce a náklady opatření údržby závisí na stavu zařízení podle zkoumání s pomocí jimi sestaveného modelu. Publikace Revichandran a Rai [86] představuje návrh modelu pro zkoumání vztahů prvků a výkonnosti při vývoji SW. Vedení organizace v podstatě tvoří infrastrukturu systému pro jeho správu, což podporuje zlepšování návrhu a inovace. Dochází k závěru, že je potřeba komplexní současný vývoj, jinak je to neúčinné. Text Delaney a Huseid [17] popisuje vztah řízení lidských zdrojů a výkonnosti organizace. Lze ho vykládat jako zásadní pro řízení systému managementu organizace.

Podle knihy H. Simon [94] mohou být skrytí šampióni vzorem všem organizacím v řízení procesů, v dlouhodobém budování systémů managementu při současně

dlouhodobé spokojenosti zákazníků i vlastních pracovníků. Vyznačují se neokázalostí vedení a decentralizací. Jejich základními znaky jsou: zajištění přežití kontaktem se zákazníky, využití kapacit zařízení, spokojenost a informovanost regionálních zaměstnanců a samozřejmostí je kvalita. Nezajímají se tolik o růst tržního podílu, zviditelnění se a někteří ani o růst organizace. Kniha S. McKee [58] popisuje, že organizace zastaví svůj růst bez ohledu na kvalitu řízení a produkce. Dále bylo zjištěno, že snižování nákladů nezaručí úspěch. Organizace se musí připravit na změny. Varuje před nárůstem vnitřních konfliktů v organizacích v důsledku nekomunikování. Publikace J. Kourdi [42] doporučuje podpořit výměnu nápadů mezi pracovníky snížením administrativy a omezením hierarchie. To motivuje lidi a šíří informace.

Autor L. Seiwert [91] předkládá nový náhled na time management a tím prosazuje též kvalitu produkce. Upozorňuje, že přílišné prosazování použití informačních technologií ubírá čas na práci, inovace a osobní vztahy a to vede k informačnímu stresu člověka a tím vzniku neshod. Doporučuje používat jednoduché nástroje řízení. Vedoucí musí věřit lidem, neplést se jim do díla a rozhodování a být neokázalí. Kvalita života člověka se nedá měřit výkony.

Autoři I. Kratochvíl a V. Cílek [44] varují před sociální lhostejností, neústupností a velkým finančním bažením současných vedoucích, které vede systémy organizací k pádu. Rovněž upozorňují na vnitřní nestabilitu mnoha organizací a jejich nezakotvenost v regionu. Roste podle nich nyní postupně společenská odpovědnost vedoucích. Také autoři S. Zaffron a D. Logan [107] upozorňují, že vedoucí neuvažují, jak se pracovníkům jeví situace „dole“ a řeší krátkodobé cíle složitými nástroji. Poukazují na neúčinnost běžných školení a hesel a přetrvávání nepořádku. Vyjádřit se k systému mají všichni pracovníci. Doporučují samořízení a propojení práce s osobním životem jedince. Vnější kontrola je podle nich plýtváním. Znalost terminologie oboru vidí jako potřebnou.

Kniha Imai [35] poukazuje na potřebu motivovaného vedení informovaných lidí, použití jednodušších nástrojů řízení a využití standardizace z dlouhodobého hlediska. Pracovníci v sobě musejí mít sebedisciplinu a smysl pro neplýtvání. Uvádí, že výsledky organizace se nezlepší bez zlepšení procesů zaměřením se na lidské úsilí. Vedení chápe jako podpůrný proces. Autor P. M. Senge [92] poukazuje na běžnou snahu vedení organizací umlčet nesouhlasy, tlačit na „týmy“ až k jejich rozpadu, nepřiznat neshody a prosazovat hierarchii. Zlepšování podle tohoto autora chvíli trvá. Je k němu potřeba dialog. Přetrvání neshod je potom výsledkem nesystémových řešení. Autor T. J. Peters [78] připomíná, že projev lidství a decentralizace velmi posiluje efektivnost organizace.

Chybí jednoduchost, důvěra, sebevýchova a nasazení. Spokojení vedení zaměstnanci jsou předpokladem spokojených zákazníků. Kniha Goldsmith a Reiter [24] uvádí, že lidé pracují, ale příkazem se synergie nedosáhne. Vedoucí má být vzorem pracovníkům, informovat je a ne do všeho zasahovat. Kvalita by měla být samozřejmostí produkce. Je nutno mít na paměti, že školení manažerských dovedností neznamena automaticky zlepšení v systému. Kniha Imai [34] potvrzuje potřebu dlouhodobého nasazení, komunikace a morálky. Uvádí, že všechny systémy po zavedení upadají. Podporuje neformální týmy. Povýšení vedení a složitý systém managementu a zakrývání problémů vede k neshodám. Autor V. Řepa [88] podotýká, že zlepšování procesů je předpokladem konkurenceschopnosti organizace. Pevně daná organizační struktura zamezuje pružnosti systému. Rozhodování se mají účastnit všichni pracovníci. Proces, jako takový, váže na zákazníka a poskytování důvěry. Nejedná se o řídicí typ. Je potřeba tlačit na snižování neefektivit. Kniha I. Brooks [12] uvádí svůj vlastní průzkum, kdy úspěšné organizace mají samořízené týmy. Velké organizace více upevňují pravidla a mají narůstající administrativu. Doporučuje sledovat měnící se podstatné okolí a roli člověka. Uvádí, že struktura nějakým způsobem ovlivňuje strategii. Autor R. Slater [95] připomíná J. Welchovo: „řídít méně znamená řídit lépe“. Jde tedy o komunikování s pracovníky a přidělení jim zdrojů, ale zároveň neplýtvání. Autoři Hamel a Breen [29] popisují inovační management pro organizaci a potřebu nepodceňovat své pracovníky a neomezovat je v samostatnosti a volnosti. Vedení bývá totiž nadřazené. Stejně neshody jsou patrné ve více organizacích. Zdroje jsou ovlivněny mocí vedoucího a narůstá administrativa. Hierarchie je pomalá a z textu plyne, že znaky jsou neměnné. Systém managementu je přitom jedinečný v každé organizaci. Autor H. Lang v knize [46] popisuje změnový (tzv. change) management a spojuje měkké faktory s vedením organizace. Doporučuje neomezovat pracovníky v rozvoji procesů a vztahu se zákazníky. Poukazuje na to, že neřídit a nekontrolovat. Doporučuje sledovat zájmy všech stakeholderů a budovat kvalitu v předvůrobě.

Autor F. Kofman [41] pohlíží na obchod pohledem člověka, coby aktivní lidské bytosti s možností volby a oddanosti (ne jako na zdroje, jak tomu je např. dle knih H. Lang [46] a J. Truneček [102]). Upozorňuje, že arogance manažera může doslova „položit“ organizaci. Vyskytne-li se problém v organizaci, musí být zpravidla identifikováno a vyřešeno několik příčin. Neshoda se nemá zatajovat. Realita podstatného okolí vede na množství znaků, popisujících systém managementu. Publikace P. Suchánek a kol. [96] poukazuje, že není jednotná sada znaků na měření úspěšnosti zavedení

koncepce TQM. Lepší výsledky podle této publikace mívají organizace se získanou cenou za kvalitu. Organizace zapomínají při řízení na vnější podstatné okolí, soustředí se jen na vnitřní systém. Připomíná existenci vztahu: 1) efektivitu TQM k organizační struktuře a 2) výkonnosti organizace k její vnitřní kultuře. Kvalitu je nutno vyrobit pro zákazníka, ne ji kontrolovat.

Publikace R. Zuzák [110] popisuje vztah rozhodování vedení a vzniku krizí organizace. Limitující je vztah k pracovníkům. Podstatné jsou zde nefinanční znaky. V organizacích je potřeba řešit klíčové příčiny neshod.

Kniha Bossidy a Charan [11] popisuje systém managementu, postavený na kultuře realizace produktivity. Procesy jsou v organizacích často odděleny. Jako hlavní činitel vidí personální řízení na rozdíl od běžně prosazované produkční praxe. Použití více systémů managementu dělá často výsledek nekompatibilním. Problémem je nejednoznačnost rozhodovacích pravomocí. Kniha vyzdvihuje měkké faktory pro vnitřní kulturu organizace. Doporučuje koučování, dialog mezi pracovníky a posilování vztahu se zákazníky a dodavateli. Pracovník by měl mít ke svému procesu kladný vztah, jinak klesá jeho fungování. Doporučuje přibližně 20 základních znaků pro sledování produktivity organizace.

Autor J. Truneček [102] bere znalosti pracovníka jako aktivum a to vyžaduje pro své fungování vhodné podmínky. Popisuje průzkum systémů managementu organizací v ČR v r. 2003, kdy respondenty byli manažeři. Vycházelo, že v 60 % případů probíhala vertikální komunikace. Dále 60 % organizací neuplatňuje kariérní plánování. Jen 22 %² organizací nemá procesní přístup. Výsledkem bylo, že vedení organizací má o jejich systému managementu jiné představy, než je realita. Publikace J. Kovacs [43] také předkládá výsledky průzkumu systémů managementu v ČR patrně z r. 2009, kdy dotazovanými byli manažeři organizací. Z publikace vychází, že zvládnuté řízení procesů se pojí s plochou organizační strukturou. V tuzemských organizacích se však akceptuje řídicí proces. Autor připomíná, že tuzemské standardy systémů managementu byly zpracovány pro netrpělivé jedince a s důrazem na kladné výsledky, které vyžaduje vedení těchto organizací. Připomíná, že pracovník není nákladová položka a manažer má proces rozvíjet podle potřeb zákazníka. Poukazuje, že chybí volná komunikace a koučování v organizacích.

² Z knihy Truneček [102] vychází, že 78 % organizací v ČR má zavedený procesní přístup.

Z uvedených publikací proto vychází, že vedení organizací nevěří vnitřní kultuře, analýze procesů a tvorbě organizační struktury.

3.2 Komentář k řešerši

Participativní správa, zmíněná v publikaci Low a Omar [51], odpovídá pružné organizační struktuře. Myšlenky autorů Anderson a kol. [1] na základě Demingových principů se jeví velmi perspektivními, ale dosud nedoceněnými. Podle textu Lee a kol. [47] jsou tedy opět důležité kvalitativní znaky pro údržbu procesů, což je pro řadu organizací povzbudivé. Publikace Wahid a Corner [105] zmiňuje normu ISO 9000 [63], ale správně má být systém managementu kvality budován podle normy ISO 9001 [64], která obsahuje požadavky na tento systém, přičemž norma ISO 9000 [63] obsahuje terminologii oboru kvalita. Publikace Bamber a kol. [5] a Bamber a kol. [6] zkoumají zajímavé téma integrovaných systémů managementu ve vztahu k údržbě, ale podle již neplatného znění norem. Proto by bylo potřeba na toto bádání navázat s inovovanými normami. Jde však o současný problém celého oboru v důsledku neustálých a protahovaných revizí norem. Ke stejnému názoru dochází autor V. Legát ve své publikaci [48]. Upozorňuje přitom na řadu norem k problematice zhodnocení aktiv³ organizace, které mají ovšem občas dosti nekonkrétní výklad, který je pro organizační praxi obtížně použitelný. Na článek Kaynak [39] lze navázat vlastními praktickými zkušenostmi autorky této práce, že nedostatek plnění úloh péče o procesy v systému managementu organizace může být způsoben nezájmem pracovníků o tento systém, až po nenávisť k němu (obdobně jako je vyzdvihován vztah pracovníka k zařízení v publikacích M. Rakyta [83] a J. Grenčík a H. Pačaiová [26]) nebo formální práci vedení a tím pomyslnou nedůležitostí procesu. Udržovat optimistický a aktivní přístup k systému managementu, popsany např. podle článku Balzarova a Castka [4], je v ČR problematičké, protože je často hodně nesystematický a nevhodně řízený. Zjištění textu Zequeira a kol. [108] lze aplikovat i na procesy, jako na kontinuální záležitost. Autoři Kannan a Tan [38] svou studii opírají o trend outsourcingu, který ovšem v současnosti opět ustupuje. Dále svou studii tito autoři zaměřují na klíčové kompetence pracovníků, které jsou však v ČR diskutabilní a teprve se rozvíjejí, jak ostatně potvrzuje např. autor J. Kovacs [43]. Z pozorování autorky této práce vychází, že řadoví pracovníci mnohdy vědí více a reálněji o stavu procesů, než vedení organizace. Zlepšování procesů může být

³ Věnuje se fyzickému majetku a jeho životnímu cyklu. Využívá však velmi detailní členění procesů.

obou typů, tj. kontinuální nebo radikální, ale vychází z diametrálně odlišných podmínek podstatného okolí. Jakási forma evoluce je přítomna v obou typech, proto ji nelze vyčleňovat zvlášť, jako se děje občas v některých publikacích. Je na organizaci samé a vlivu podstatného okolí, zda a kterou cestou se tato organizace vydá.

Publikace Prajogo a McDermott [81] sice tvoří vícedimenzionální TQM rozvojem systému managementu a struktury organizace, ale článek [72] dochází ke zjištění, že prioritní je systém managementu podle procesního přístupu a pružná struktura je důsledek, obdobně situaci naznačoval autor J. Lubina [52]. Rovněž kombinace odlišných přístupů k systému managementu je diskutabilní v souvislosti se zjištěními a neshodami, které jsou popsány např. v knize [74].

Fakt, že aplikace např. oborového standardu potravinářského průmyslu, zmiňovaná v článku Djekic a kol. [19], vykazuje více neshod, než systém managementu kvality u zkoumaných organizací, může znamenat, že QMS je jednodušší a již zažitý. Naopak oborový standard je pro organizace nový a svými normativními požadavky mnohem náročnější na vlastní zavedení v organizaci. Oborové standardy jsou také přísnější. Proto je pro organizaci těžší dosáhnout stability procesů celkově.

V souvislosti se styly řízení systému managementu v textu S. Lagrosen [45] je možno konstatovat, že je tím následně ovlivněn způsob údržby procesů organizace.

Ve výše uvedené řešerši je zastoupeno více zahraničních publikací o koncepci TQM, než o koncepci ISO 9001 [64], protože je v zahraničí (mimo ČR) zřejmě mnohem častěji používána a je též vývojově starší. Některé poznatky lze ovšem zobecnit, protože tyto koncepce vycházejí z podobných zásad managementu (tzv. 8 zásad⁴ viz předchozí znění normy ISO 9001 [64]).

Z uvedeného výčtu je patrné velké množství nejrůznějších metod, které lze použít pro údržbu procesů v systému managementu organizace. Přitom systém managementu lze uplatnit v různých oblastech národního hospodářství (tj. např. od strojírenství až po státní úřady). K diskusi je ovšem specifikace metod pro údržbu procesů systému managementu a především jejich efektivnost a aplikovatelnost v tuzemských podmínkách a též povědomí o nich v organizacích. Proto následující kapitoly nejprve popisují hlavní metody pro tento účel a poté je uveden vlastní průzkum stavu údržby procesů systému managementu v organizacích a další návrhy v této oblasti.

⁴ Nově, po velké revizi norem s ohledem na QMS, EMS, SMBOZP, SMBI apod., je uváděno pouze 7 zásad managementu.

4 Metody pro údržbu procesů v systému managementu

4.1 Obecně

Pro potřeby posouzení postupů údržby procesů v systémech managementu a další úlohy pro následující části této publikace je v této kapitole uveden základní výčet metod pro údržbu procesů v systémech managementu organizací s ohledem na zahraniční i tuzemské zkušenosti. Je představen jejich obsah i případné nevýhody. Důvodem je, že takový soupis dosud nebyl k dispozici. Samozřejmě mohou být v organizacích využity také další nástroje pro údržbu procesů. Ovšem nejsou běžně k dispozici.

4.2 Metody pro údržbu procesů

Total Quality Management (TQM) je základní koncepce systému managementu kvality. Zapojuje systematicky všechny pracovníky organizace do zaměření na prevenci kvality, na procesy a na budování vztahu se zákazníky. Řízení je zde chápáno volněji od plánování po sebekontrolu. Cílem je tedy spojit kvalitu, cenu a průběžnou dobu produktu⁵ pro dosažení úspěšné organizace. K tomu navíc zabezpečuje péči o své pracovníky, rozvíjí region, chrání životní prostředí apod. Nevýhodou metody TQM je postupová vágnost (velmi volné postupy) a také náročnost na skutečnou angažovanost vedení.

Total Productive Maintenance (TPM) je z TQM odvozená metoda výhradně pro údržbu výrobních prostředků, např. podle knihy Imai [35]. Cílem je dlouhodobě efektivní zařízení s minimem ztrát a prostojů, ale také zkrácením přeseřízení, za spolupráce všech pracovníků. Předpokladem je péče o pracovníky a vytvoření vztahu pracovníků k zařízení. Pracovník musí provádět evidenci a aktualizaci prováděné údržby na zařízení a zabezpečovat příslušné standardy, např. podle autora M. Rakyta [83]. Určitou nevýhodou této metody je potřeba pravidelných revizí, zajištění týmové spolupráce, ovšem je prakticky připuštěna i existence hierarchie a také je zde patrná náročnost na aktivitu vedení. *Tato metoda byla uvedena v dotazníku průzkumu z důvodu většího povědomí pracovníky tuzemských organizací oproti metodě TQM.*

⁵ Průběžná doba produktu zahrnuje časový úsek od přijetí objednávky od zákazníka po dodání požadovaného produktu tomuto zákazníkovi. Průběžná doba produkce je součtem všech výrobních časů daného produktu.

Customer Relationship Management (CRM) je metoda péče o zákazníky, coby základní důvod existence produkce organizací. Zaměřuje se nyní především na náklady péče o zákazníka, zajištění hodnoty pro zákazníka podle jeho požadavků a komunikaci se zákazníkem především elektronickou formou. Přistupuje zde též aspekt komfortu. V organizaci jsou proto podle této metody nejdůležitější marketing, prodej a servis. K tomu navíc pomáhá tato metoda zajišťovat bezpečnost informací a rizikovou analýzu trhu. Nevýhody této metody jsou následující. Opomíjí vývoj a produkci jako předpoklady prodeje. Zaměřuje se jen na zákazníky, zanedbává pracovníky a další zainteresované strany dané organizace. Místy je patrné přílišné zapojení IT místo posilování měkkých činitelů.

Udělované ceny za kvalitu jsou vlastně souborem metod, přičemž základní jsou v současnosti 3 ceny⁶:

- Demingovu cenu uděluje Japonská společnost vědců a inženýrů (JUSE) organizacím i jednotlivcům za rozvoj managementu kvality především v části předpokladů. Kritéria jsou: vedení pracovníků a sociální odpovědnost managementu, integrace se zákazníky, zajištění strategie, způsobilost ke zlepšování, důraz na přidanou hodnotu procesů, řízení informací a dosažení výsledků.
- Národní cenu za kvalitu Malcolma Baldridge uděluje prezident USA organizacím všech typů především za dosažené výsledky a za rozvoj inovací, např. podle knihy H. Lang [46]. Kritéria jsou: vedení pracovníků, provádění analýz informací, zajištění strategie a rozvoje a řízení lidských zdrojů, řízení kvality procesů, dosažení výsledků podnikání a spokojenosti zákazníků.
- Model excellence EFQM uděluje nadace EFQM organizacím na základě provedení sebehodnocení a jeho následného ověření, přičemž předpoklady a výsledky organizace musí být vyrovnané. Kritéria jsou: vedení pracovníků a péče o lidské zdroje, stanovení politiky a strategie, rozvoj zdrojů a partnerství, procesy a pak výsledky vzhledem k: zákazníkům, zaměstnancům, společnosti a výkonnosti dané organizace. Srovnání modelů EFQM a EMM přináší článek autorů J. Grenčík a H. Pačaiová [26], kteří poukazují na holistiku a důraz kladou na měření znaků, které jsou však orientovány na údržbu zařízení.

⁶ Dále existují místní ceny za kvalitu např.: kraje, odvětví apod.

Z uvedených faktů lze odvodit, že procesy jsou abstraktní a tudíž pro řadu lidí hůře uchopitelné.

Nevýhodou těchto metod „Udělované ceny za kvalitu“ celkově je jejich náročnost na pochopení, zpracování a k tomu potřebný čas a zapojení mnoha pracovníků organizace. Navíc je nutno konstatovat, že ne vždy odpovídají otázky dotazníku dané metody „Udělované ceny za kvalitu“ možnostem nebo specifikům konkrétní organizace. To omezuje jejich vypovídací hodnotu. Organizace tak danou metodu nemůže plně použít.

Demingova metoda vychází z jeho 14 principů přístupu k managementu a kvalitě. Důraz je kladen na: neustálé zlepšování produkce a systému managementu ve formě cíle, odpovědnost vedení bez tlaku na výkon, vyzdvihuje předvýrobní etapu a samokontrolu, spolupráci s jedním dodavatelem, snižování nákladů, soustavný výcvik zapojených pracovníků, péči o pracovníky, požaduje jejich nestresování a spolupráci, práci bez vad, volnou komunikaci a odstranění „hranic“ v organizaci. Dosažení těchto principů není dáno nástroji, avšak plněním de facto plánu změn organizace. Nevýhodou této metody je její náročnost na pochopení nejen tuzemskými organizacemi a jejich vedením. Oproti znění této metody je nutno spolupráci s dodavateli diverzifikovat vlivem nepříznivých dějů na trhu a ve světě. Místo snižování nákladů jde spíše o jejich optimalizaci (viz také publikace Imai [34]). Práce bez vad produkce je pro zdejší organizace náročná, až nereálná. Nejtěžší je důraz na formu vedení, změnu klimatu v organizaci na přátelský typ a nestresování pracovníků, což částečně souvisí i s národní mentalitou a místem působení organizace.

Nákladová metoda odpovídá řízení nákladů v organizaci buď vyčíslením jednotlivých nákladových položek, nebo vzhledem ke stanovení režie. Hodnoty nákladů jsou stanoveny za určité období. Je uvedena cena objektů organizace. Využívá se přitom klasická kalkulace. Právě v tom je problém, protože tento postup neodpovídá úplně potřebám procesního přístupu. Nevýhoda této metody navíc spočívá v krátkodobém pojetí pouze finančních dějů v organizaci, neboť jak uvádí i např. autor R. Zuzák [110], je potřeba pracovat se znaky kvality a produkce, aby se organizace v dlouhodobém horizontu vyhnula případné krizi svého vývoje a tím ztrátám.

Metoda „Průběh prací při údržbě“ je popsána také např. normou ČSN EN 13460 [68]. Je propracovaná a vhodná pro údržbu po poruše i pro preventivní údržbu. Splňuje i základní myšlenku nástroje PDCA. Oproti současnému pojetí systému managementu organizace je ovšem vázána na hierarchickou organizační strukturu a na direktivní způsob

řízení (viz uplatnění pracovního příkazu). Dále jde o značně dokumentačně náročnou metodu vzhledem k velkému množství zpracovávaných zpráv. Navíc zde není uplatněna potřebná systematičnost, vyžadovaná pro správu systémů managementu. Metoda je proto spíše vhodná pro údržbu hmotného majetku.

V publikaci J. Vondráčková [104] je uvedena **metoda tzv. procesní cyklus**, který sestává z navzájem navazujících fází. Tím je možno proces neustále zlepšovat. Jedná se o následující čtyři fáze:

- zavedení procesu tvoří podklady pro nový nebo zlepšený proces tím, že popisuje a pak analyzuje současný stav, vč. problémových oblastí a stanovuje komunikační cesty, nakonec optimalizuje cílový stav
- zaběhnutí procesu je prováděno a proces je pak sledován vůči předepsanému postupu, podmínkám procesu, tj. regulační veličiny podle knihy [74], výkonnosti pracovníků apod.
- ustálení procesu se opírá o stálou kontrolu, která má zapříčinit nalézání čím dál tím menšího množství neshod, též provádění menších změn, až po úplnou stabilizaci procesu vzhledem k dosahovaným hodnotám jeho znaků
- obnova procesu zjišťuje pokračování stability vlivem proběhlé změny poptávky. Proces se musí přizpůsobit trhu buď menší úpravou, nebo skokovým přetvořením nebo tvorbou nového procesu.

Autorka J. Vondráčková [104] podotýká, že po zavedení procesu do chodu se musí tento proces i nadále sledovat a dále vyvíjet. Neznamena to, že organizace bude mít proces automaticky „v pořádku“. Potřeby mohou být přísnější vzhledem k např. efektivitě procesu nebo k jeho rychlosti, k vývoji trhu, k inovaci produktů atd. Proto je nutné celý cyklus opakovat.

Fáze zavedení procesu podle autorky J. Vondráčkové [104] jsou zřejmé až na její poslední část. Optimalizace cílového stavu procesu se jeví ve fázi zavedení cyklu předčasná. Zpravidla jsou odhaleny nedostatky při zaběhnutí procesu, tedy zde by toto odhalení nastalo až ve druhé fázi metody tzv. procesní cyklus. To vede k jeho dalším úpravám, průtahům, dodatečným nákladům a mezilidským konfliktům. Fázi ustálení procesu lze představit jako „ideální“, ale v realitě současných organizací nejen v tuzemsku ji lze vidět jako utopickou. Neustálá kontrola procesu v plném rozsahu je v řadě případů obtížně dosažitelná, byť s využitím elektronických zařízení. Je patrný vliv lidského činitele, protože systémy managementu jsou lidské systémy a vlivy podstatného

okolí organizace tím vnáší do systému managementu neustálé vzruchy, které procesy často vychylují ze stabilního stavu. Zpravidla se jedná o „konzervaci“ ideálního stavu procesu v jeho dokumentaci (např. směrnice) a postupný vznik více „systémů managementu“ s těmiž procesy, jako jsou písemný, popř. elektronický a reálný v dané organizaci.

První, co pracovníky tuzemských organizací napadne, je postupovat při „údržbě procesů“ **podle normy ČSN EN ISO 9001** [64]. Ovšem tato norma se danou problematikou nezabývala v minulých zněních a detailně dosud nezabývá. Během rešerše k této práci bylo zjištěno, že výraz „údržba procesu“ není normativně zaveden pro kvalitu ani pro údržbu. V aktuálním znění lze nalézt výrazy jako: „udržovat systém managementu kvality“, „udržovat infrastrukturu“, „udržovat proces návrhu a vývoje“ - což odpovídá současně procesu ze systémového pohledu a z pohledu technologického a koresponduje s definicí procesu v knize [74], „udržovat dokumentované informace“ apod. K vlastnímu procesu pak náleží jeho management (definování, měření a zlepšování) a řízení, které uvádí norma ISO 9000 [63] ve vazbě na vývoj systému managementu kvality. Přitom, definování je stanovení procesu podle posloupnosti činností a vstupů změněných na výstupy. Měření znamená stanovení výsledků, které mají odpovídat cílům organizace. Neustálým zlepšováním se pak zajišťuje spokojenost zainteresovaných stran, kdy postup takového zlepšování odpovídá zavádění běžných opatření v systému managementu pouze s tím rozdílem, že v tomto případě se vychází z běžného prosperujícího stavu, nikoli z neshody. V normě ISO 9001 [64] je uveden management procesů a systému, tedy postup udržování kvality, který má tyto části: plánování, dělání, kontrolování a jednání, které odpovídá nástroji PDCA. Podobné je to u managementu údržby v normě ČSN EN 13306 [69]. Zvažování rizik je v normě ISO 9001 [64] zahrnuto. Dále v normě ISO 9000 [63], s. 26 je definována „realizace systému managementu kvality“ jako: „... *proces vytváření, dokumentování, zavádění, udržování a neustálého zlepšování systému managementu kvality* ...“. To lze považovat za zastřešující vzhledem k procesům, ovšem nikoli plně vypovídající a definující údržbu procesu.

Navíc schvalování změn po zlepšení je nutno doporučit, oproti normě ISO 9001 [64], ihned při započetí zlepšovací činnosti, nikoli až po ustálení zlepšené hodnoty daného znaku. Důvody jsou dva. Předně se má vedení organizace dozvědět o prováděném

zlepšování. Dále se má dbát na koordinaci této úlohy zlepšování vůči ostatním zakázkám a také se má dbát na požadovanou efektivitu práce.

Uvedené postupy jsou tedy opřeny o nástroj PDCA (tj. Plan = plánování, Do = děláni, Check = ověřování, Act = jednání). Jde o zpětnou vazbu, při níž je prováděno vyhodnocení, jsou stanovena a pak realizována opatření, která vedou k dalšímu zlepšení stavu procesu a zvýšení znalostí pracovníků.

Skoková změna procesu je obtížnější. Buď se jedná o redesign, tj. znovunavržení existujícího procesu, nebo se jedná o reengineering, tj. existující proces je zrušen a nahrazen úplně novým.

5 Průzkum údržby procesů

5.1 Popis dotazníkového průzkumu

Popis stávajícího stavu údržby procesů systému managementu organizací vyžaduje zkušenosti s jejich zaváděním, péčí i obnovou. Pro získání poznatků o větším povědomí o údržbě systémů managementu ovšem není reálné v relativně krátkém čase působit jako řadový nebo externí pracovník v mnoha organizacích. Jedná se totiž o poměrně zdoluhavou a komplexní práci, navíc limitovanou možnostmi pracovníka se dostat k některým poznatkům.

Proto byl v r. 2014 na podzim a v r. 2015 na jaře proveden čtyřfázový dotazníkový průzkum, cílený především na stav údržby procesů v systémech managementu organizací v ČR. V uvedeném období bylo rozdáno 140 dotazníků. Cílem bylo získat odpovědi alespoň od základního statistického vzorku (tj. 50 zpracovatelných dotazníků). Průzkumu se nakonec zúčastnilo 70 organizací, čili se jedná o 50 % návratnost dotazníků. Dále byly 3 dotazníky vyřazeny z důvodu výrazné neúplnosti dat a respondenta, působícího mimo ČR. Nakonec byla zpracována data z 20 malých a středních organizací a ze 47 velkých organizací. I tento počet organizací v součtu plní požadovanou statistickou hranici. Místem předání dotazníků byl Středočeský kraj a Liberecký kraj. Respondenti z organizací však pocházejí z území většiny ČR.

Výběr respondentů proběhl následovně. Pracovníci, kteří vyplňovali dotazník, patří do heterogenní skupiny respondentů s ohledem na jejich věk, pohlaví, vzdělání, pracovní zařazení, ale též obor působení organizace, rok jejího založení atd. Organizace nejsou jedním dodavatelsko - zákaznickým řetězcem. Cílem bylo totiž získat širší spektrum dat, než získávají podobné průzkumy, např. J. Kovacs [43] a J. Truneček [102] dotazováním u manažerů, nebo provedené studie systémů managementu např. podle knihy J. Veber [103]. Tím je potlačena ona nadhodnocující forma výsledků organizací, běžná u tohoto typu respondentů, byť se ji zmínění autoři snažili snížit. Mnoho manažerů má totiž tendenci jednat „politicky“ a vyzdvihovat pozitiva. Navíc ke zkoumané problematice mají odpovědně co říci také ostatní pracovníci organizací.

Forma dotazníkového průzkumu byla zvolena vzhledem k potřebě získat v relativně krátkém časovém období co největší vzorek dat. Druhý důvod vychází ze zkušenosti autorky. Mnoho pracovníků se formálně raději „svěřuje“ s podrobnostmi o systému managementu papíru nebo počítači, než přímo osobně dotazujícím. Proto byl dotazník

anonymní. Také respondenti potřebují určitý čas na rozmyšlení odpovědi. Původní sada dotazů byla dosti obsáhlá. Postupně byly otázky vytříděny, aby jádro dotazníku bylo zaměřeno na údržbu procesů a na procesní přístup. Otázky byly proto voleny s cílem získat co největší šíři poznatků k tématice údržby procesů s ohledem na často zmiňované, zkoumané a sledované znaky procesů organizací a podle oblastí běžně řešených neshod z praxe tohoto oboru. Přitom bylo nutno respondenty nezahltit informacemi a časově nezatížit. Proto je otázek nakonec 31, což odpovídá doporučené praxi. Forma odpovědi je: zaškrtnutí - výběrem z několika možností, nebo doplňovací, kde mohl respondent popsat situaci svými slovy. Jedná se o kombinovaný odborný dotazník. Jazyk dotazníku byl uzpůsoben běžné spisovné mluvě jazyka českého v organizacích. Terminologie systémů managementu, především systému managementu kvality a managementu údržby, je zde proto omezena.

Dotazník byl před zahájením dotazníkového průzkumu testován na heterogenní skupině 12 dobrovolníků vzhledem k jeho čitelnosti, srozumitelnosti a časové náročnosti. Proto byl dále před započítím průzkumu několikrát upraven až do stávající podoby. Celé znění dotazníku je uvedeno v Příloze 1 této práce.

Toto dotazníkové šetření se ukázalo natolik vhodné a široké, že část dat mohla být využita také při dalších průzkumech, např.: stavu integrace systémů managementu v knize [74] a uplatnění bezpečnostní kultury v článku [75]).

5.2 Komentované výsledky dotazníkového průzkumu

Následuje představení výsledků zpracování dat dotazníkového průzkumu stavu údržby procesů systému managementu organizací podle jednotlivých kladených otázek s připojeným komentářem autorky této práce k důsledkům těchto zjištění pro organizace. Detailní výpis výsledků k jednotlivým otázkám je uveden v Příloze 2. (Tab. 4 až Tab. 23) této práce.

1. Obor, v němž Vaše organizace (podnik) působí?

Otázka byla zařazena z důvodu zjištění, které obory jsou v šetření zastoupeny. Z výsledků dotazníkového průzkumu je patrné velice široké spektrum oborů, kterými se organizace v ČR zabývají. Ani tento výčet ovšem není úplný. Představuje pouze vzorek 16 oborů. Oproti bohaté historii ČR zde chybí např. průmysl textilní a kožedělný. Dále

ve srovnání se statistikou ČSÚ v [85] vypadla řada oborů⁷. V tomto průzkumu rozepsané obory jako: strojírenství, automobilový průmysl, sklářský průmysl apod. naopak patří podle ČSÚ pod tzv. Zpracovatelský průmysl. Respondenti ovšem měli v tomto směru možnost se vyjádřit volně, čehož využili.

Velké organizace jsou nejvíce zastoupeny v automobilovém průmyslu, což se dalo předpokládat vzhledem ke stávající orientaci národního hospodářství ČR. Oblast služeb je naopak na okraji zájmu velkých organizací. Malé a střední organizace jsou nejvíce zastoupeny ve strojírenství a v chemickém a plastikářském průmyslu, dále v IT a bezpečnosti. Oblast služeb je pro tyto organizace významná.

2. Velikost Vaší organizace podle počtu zaměstnanců?

Pro bližší specifikaci organizací byl jeden z dotazů směřován na počet pracovníků. Podle klasifikace velikosti organizací podle počtu pracovníků v článku V. Kabeš [37] jsou zde organizace rozděleny na dvě skupiny, což je možno pro účel této publikace považovat za dostačující. Jedná se také o statisticky sledovaný činitel⁸, ovšem v tom případě jde o jinou klasifikaci. Malých a středních organizací s počtem pracovníků do 250 je v průzkumu po odečtu vyřazených dotazníků zkoumáno 20. Velkých organizací s počtem pracovníků nad 250 bylo napočítáno 47.

3. Kraj, kde Vaše organizace působí (sídlí)?

Další otázka se týkala místa působení organizace, coby obecné specifikace. Vzhledem k relativně nízkému počtu oslovených organizací je poměrně překvapivé rozložení respondentů napříč velkou částí ČR⁹. Nejvíce respondentů u malých a středních organizací je z Libereckého kraje a ze Středočeského kraje, což odpovídá místům předání dotazníků. U velkých organizací se nejvíce respondentů zúčastnilo ze Středočeského

⁷ Jedná se o tyto obory, které nejsou v dotazníkovém šetření zastoupeny: Těžba a dobývání, Zásobování vodou, činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi, Ubytování, stravování, pohostinství, Peněžnictví a pojišťovnictví, Činnosti v oblasti nemovitostí, Administrativní a podpůrné činnosti, Zdravotnictví a sociální péče, Kulturní, zábavní a rekreační činnosti, Ostatní činnosti, Činnosti domácností jako zaměstnavatelů apod.

⁸ Činitel je sledován také ČSÚ, přičemž tento úřad využívá jinou kategorizaci organizací podle velikosti. Jedná se o organizace: nespecifikované, 1-5 pracovníků, 6-19 pracovníků, 20-249 pracovníků, 250 a více pracovníků.

⁹ ČR má nyní (v r. 2018) celkem 14 krajů.

kraje a z Ústeckého kraje. V tomto průzkumu nejsou zastoupeny organizace z Plzeňského, Karlovarského a Zlínského kraje, kde je bohatá průmyslová historie i současnost.

4. Kdy vznikla Vaše organizace?

Rok vzniku organizace by mohl mít vliv na uplatněný přístup systému managementu atd., byl tedy zařazen daný dotaz. Respondenti měli možnost výběru z odpovědí „před rokem 1989“ a „po roce 1989“. Tento rok byl zvolen s ohledem k přechodu hospodářství ČR ze socialistického typu na tržní typ a dále umožnění skutečné existence malých a středních organizací v tuzemském hospodářském prostoru.

Velké organizace v 25 případech (53,2 %) vznikly před rokem 1989. Ve více jak polovině případů jde tedy o transformaci organizace na nový tržní typ hospodářství. V 6 případech (30 %) vznikla také malá a střední organizace již před rokem 1989, což ovšem značí, že šlo o tzv. podnik služeb či komunální podnik, který byl z dnešního pohledu multiprofesní. Šlo o vedlejší produkci, která by se velkým státním podnikům už tehdy nevyplatila, přitom šlo o produkty hospodářsky potřebné. Navíc musel být vedoucí tohoto podniku tehdejšímu státnímu zřízení tzv. loajální. Po roce 1989 se takové organizace rozpadaly na současné malé a střední organizace, zaměřené z hlediska oboru úžeji a přešly do soukromého vlastnictví.

5. Jaký druh organizační struktury je v organizaci?

Charakteristika organizace se neobejde bez stanovení druhu organizační struktury, proto i zde je otázka směřována k tomuto cíli. Respondenti se mohli vyjádřit volně, což se projevilo občas v rozsáhlých odpovědích.

Organizační struktura velkých organizací byla uvedena v 18 případech jako hierarchická. U organizační struktury malých a středních organizací byla jako hierarchická uvedena v 10 případech.

Vzhledem k výsledkům průzkumu je patrné, že znalost terminologie organizačních struktur je v tuzemských organizacích na nižší úrovni. Pracovníci malých a středních organizací ji však znají mnohem lépe, než ve velkých organizacích, kde více než 36 % dotazovaných pojmenování, natož stav struktury, nezná. Počet organizací s pružnou organizační strukturou, která podporuje procesní přístup (v souladu s normou ISO 9001 [64]) a tím umožňuje rozvoj systémů managementu, je nízký. Tento výsledek průzkumu dokazuje, že málo organizací v tuzemsku (z prvotní analýzy dat vychází malých a

středních přibližně 40 % a velkých organizací necelých 26 %) bude mít skutečně zavedený procesní přístup, oproti uváděným hodnotám, např. přibližně 78 % organizací z průzkumu v knize Truneček [102]. Problematice procesního přístupu bude věnováno detailnější pojednání ještě v následující části práce.

6. Kolik stupňů řízení má Vaše organizace?

Problematika organizační struktury je v dotazníku doplněna kontrolní otázkou na počet stupňů řízení. Tento počet byl respondenty vyjadřován číslem. U malých a středních organizací je průměrná hodnota 3 stupně řízení. U velkých organizací je průměrná hodnota 5 stupňů řízení.

Výsledek opět dokazuje, že situace organizací vzhledem k aplikaci procesního řízení není dobrá, signalizuje jeho faktické nezavedení. Malé a střední organizace jsou na tom v porovnání s velkými organizacemi lépe, i oproti studii v knize [74]. Pro malé a střední organizace lze doporučit maximálně 2 stupně řízení a pro velké organizace maximálně 3 stupně řízení. Počet stupňů řízení 5 a více značí složitou organizační strukturu, dlouhé informační toky, obtížnou komunikaci v takové organizaci i navenek k zainteresovaným stranám a tím velké riziko vzniku různých neshod (vč. produkčních) a nepochopení požadavků těchto stran. Tím jsou dlouhé také materiálové toky a je náročné rozhodování, které protahuje průběžnou dobu produkce, protože vedení nemusí mít ihned informace o aktuálním dění „u zařízení“. Dále toto uspořádání vede k tvorbě složitých a nesrozumitelných map procesů a tím systémovým obtížím organizace.

7. Jaký je uplatněný převládající způsob řízení v organizaci z Vašeho pohledu?

Způsoby řízení v organizaci byly zvoleny podle studie v knize [77]. Možnosti jsou tedy dané. Respondenti je měli pouze přiřadit. Otázka byla zvolena pro téma této publikace, protože se toto hledisko ukázalo být významné i při dalších průzkumech v oboru kvality apod.

Z dat průzkumu je patrné, že v obou typech organizací jasně převládá konzultativní způsob řízení s rozhodnutím manažera. Výsledek poukazuje na důležitý činitel pro zavedení procesního řízení a tím je uplatnění vhodného způsobu řízení v organizaci. Konzultativní způsob řízení s rozhodnutím manažera stojí v tomto směru na pomezí. Pro organizace by byly vhodnější způsoby samořízení a participativní. Situace malých a

středních organizací je v tomto směru lepší, než stav většiny velkých organizací a poukazuje na většinovou existenci funkčního přístupu v těchto tuzemských organizacích.

8. Jaká je prováděná metodika údržby zařízení ve Vaší organizaci?

Otázka byla zvolena tak, aby navodila problematiku údržby a ve výsledcích následně případně ukázala vztah i k údržbě procesů v organizacích.

Nejvíce malých a středních organizací používá metodiku údržby zařízení doporučenou výrobcem a to ve 12 případech (60 %). Velké organizace nejvíce používají podle tohoto průzkumu TPM metodiku údržby zařízení, a to v 19 případech (40,4 %).

Malé a střední organizace údržbu zařízení podřizují zpravidla kvůli případné reklamaci doporučením výrobce, aby se vyhnuly případným sporům, které by pro ně mohly být i existenčně ohrožující. Moderní metodiky údržby zařízení se zde prosazují pomalu. Velké organizace naopak sázejí na tzv. moderní metodiky údržby zařízení (viz TPM a RCM). Mají často na tyto „experimenty“ dostatek financí. Ač v rámci průzkumu nebyla zahrnuta velká organizace z oboru IT, přesto se zde objevila také profylaxe, která náleží oboru IT a poukazuje na péči dané organizace o svá výrobní i počítačová zařízení. Condition Based Maintenance (CBM) je forma diagnostické údržby. MAC metodika údržby zařízení je používána při výrobě stavebních hmot. Do údržby zařízení se dále promítá finanční řízení organizace, které je pro mnohá vedení zásadní. Proto je zde uvedeno také nákladové řízení.

9. Jak probíhá delegace pravomocí v rámci úloh v systému managementu v organizaci?

Tato otázka má uvést více o vztahu ke skutečnému procesnímu přístupu v organizacích.

V obou typech organizací vychází nejpoužívanější „běžná“ delegace pravomocí v rámci úloh v systému managementu. Významná je též delegace pravomocí „pouze na vyšších úrovních“. Evokuje to souvislost s uplatněním hierarchické organizační struktury a striktního oddělení tzv. ostatních pracovníků od řízení. Výsledek vyjadřuje, že delegace pravomocí je považována za běžnou v tuzemských organizacích. Následuje proto úvaha, zda jde o skutečnou delegaci pravomocí, nebo spíše o tzv. pověření úkoly, kdy se pak pracovníci cítí důležitě. S ohledem na odpovědi v ostatních otázkách je tento fakt dosti

pravděpodobný. V opačném případě by totiž byl procesní přístup zaveden skutečně ve většině organizací v ČR.

10. Jak probíhá komunikace v organizaci?

Soustavu otázek pro zjištění stavu údržby systémů managementu doplňuje způsob komunikace, který souvisí s reálně uplatněnou organizační strukturou.

Malé a střední organizace po přepočtu (důvod je uveden v Příloze 2.) nejčastěji komunikují „volně“ a to v 10 případech (50 %). Velké organizace nejvíce komunikují „v rámci plněného úkolu“, a to v 22 případech (46,8 %).

Pro zavedení procesního přístupu a údržbu procesu je vhodná „volná“ komunikace podle výsledků průzkumu. Malé a střední organizace jsou v tomto směru na tom lépe vzhledem k výsledkům, než velké organizace. Jasně se ukazuje, že menší počet jedinců je na komunikaci výhodnější. Srovnání výsledků tohoto průzkumu také ukazuje, že je „volná“ komunikace mnohem častější u organizací, založených po r. 1989. Samozřejmě záleží i na dalších činitelích, jako je např. uplatněný způsob řízení. Naznačuje to ovšem, že s délkou existence organizace roste tendence upevňovat její pravidla a omezit volnost pracovníků a tím omezit též komunikaci pracovníků. Dále lze vyslovit názor, že způsob státního zřízení může ovlivnit uplatňovaný způsob komunikace v organizacích země na řadu let. To vše vede organizaci i s její narůstající velikostí též k její strnulosti. Z hlediska rozvoje mohou mít tyto poznatky dopad zejména na snížení konstrukční činnosti a pokles počtu inovací, vzniklých v organizacích celkově.

11. Jaký přístup v systémech managementu máte v organizaci zavedený?

Otázka na uplatněný přístup v systému managementu se přímo nabízela a je jakýmsi jádrem tématu. Respondenti si odpověď vybírali z nabídky.

Převažuje odpověď „procesní“ přístup u obou typů organizací. Snad to čtenáře této práce nepřekvapí. Organizace chtějí jít s dobou a ta je charakteristická zavedením procesního přístupu. Ve skutečnosti, s přihlédnutím k ostatním výsledkům tohoto průzkumu, lze konstatovat, že jde o velké přání pracovníků organizací. Odpověď respondentů, že přístup „nemají“, poukazuje na neznalost této oblasti. Každá organizace, bez ohledu na velikost a formální existenci systému managementu, má zavedený nějaký přístup ke svému systému managementu, byť nemusí být takový systém managementu

certifikovaný. Výsledkem je zjištění, že většina tuzemských organizací má funkční přístup, který by rádi pracovníci transformovali na procesní.

12. Jaká je strategie Vaší organizace?

Přestože někteří autoři publikací, jako např. Samson a Terziovski [90], strategii nepovažují pro systémy managementu organizace za klíčovou, je zde uvedena, protože v ČR je toto plánování hluboce vžito. Navíc je jakousi metou, k níž se upínají činnosti každé organizace.

Přesnější by bylo znění otázky: „Kdo stanoví strategii Vaší organizace?“. Respondenti z malých a středních organizací uvedli nejvíce a to ve 12 případech (60 %) „vlastní s rozhodnutím vedení“. Respondenti velkých organizací uvedli nejčastěji v 34 případech (72,3 %) odpověď „daná zahraničním vlastníkem“.

Odpovědi této otázky jsou patrně nejsilnějším zjištěním celého tohoto průzkumu, neboť **je patrný odliv možnosti vedení tuzemských organizací vlastními lidmi.** Především u většiny velkých organizací (přibližně v 72,3 %), ale i přibližně v 30 % malých a středních organizací určuje jejich strategii zahraniční vedení, které nemusí mít místní kulturní povědomí a cítění. Může tak organizaci používat jen jako zdroj svých zisků a pracovních sil a v případě potřeby kdykoli ukončit činnost. Samozřejmě se mohou najít kladné příklady zájmu vlastníka o rozvoj tuzemské organizace. Národní hospodářství ČR je tak v „cizích rukou“ více, než si mnozí tuzemští občané uvědomují. I to vysvětluje následně některé problémy kolem zavádění procesního přístupu atd. Strategie cizích vlastníků organizací totiž nemusí být shodná s představami tuzemských pracovníků. Také vnímání a přístup k aplikaci systémů managementu může být podle národní kultury odlišný. Navíc se zde odráží jiný vztah k řadovým pracovníkům, k regionu, k odpadům apod., ale také ke konstrukčním zvyklostem, některým technologickým postupům a činnostem údržby všeho druhu, které byly v tuzemsku již v minulosti na vysoké úrovni. Tento fakt by mohl znamenat pro tuzemské organizace krok zpět.

13. Ohodnoťte, nakolik z Vašeho pohledu sdílíte informace v organizaci?

V případě hodnocení sdílení informací se jedná vlastně o kontrolní otázku k několika otázkám výše (např. k otázce 10). Těž jde o další posouzení spokojenosti pracovníků.

Respondenti obou typů organizací označili téměř shodně za nejčastější rozsah sdílení informací „s drobnými problémy“ a „částečně“, což lze označit za lepší výsledek, značící spokojenost pracovníků.

Výsledek této otázky celkově napříč tuzemskými organizacemi poukazuje na velkou příležitost ke zlepšování. Malé a střední organizace se nacházejí v poněkud lepší situaci z tohoto hlediska. Vhodné sdílení informací v organizacích pro procesní přístup je samozřejmě plné. Jak totiž dokazují jiné průzkumy, např. v článku [76], potlačení sdílení informací vede ke snížení produktivity práce a nemotivuje pracovníky, kteří potom necítí s danou organizací takovou sounáležitost. Vina za neinformování je na straně vedení takové organizace.

14. Které systémy managementu má Vaše organizace zavedeny a případně napište rok zavedení?

V této otázce jde o určení komplexnosti systémů managementu v současných tuzemských organizacích. Na první pohled je zřejmý základ systémů managementu organizací v systému managementu kvality (viz Tab. 10, Příloha 2.). U malých a středních organizací ho převyšuje jen systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V ČR je požadavek BOZP dán zákonem č. 309/2006 Sb. [112], jako jeden z požadavků, který se musí při podnikání povinně dodržovat. Dále je pro malé a střední organizace důležité pečovat o pracovníky, protože nemají dostatečné zdroje a organizaci oddaní odborníci se obtížně nahrazují. Kromě kvality a bezpečnosti práce je pro malé a střední organizace důležitá také bezpečnost informací, protože v ostrém konkurenčním prostředí musejí důsledně hájit své znalosti a dovednosti. Pak následuje zájem těchto organizací o životní prostředí (tento nižší zájem lze vysledovat také v malém rozsahu textu k tématu ekologie např. v učebnici [99], což značí budování menšího zájmu již u mladé generace). U velkých organizací převažují systémy managementu kvality, následované systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a systémy managementu environmentu. Zavádějí tak celou „trojici“ základních systémů managementu, zpravidla na doporučení „poradců“. Poměrně četné jsou také systémy managementu údržby, které prozrazují vzrůstající zájem těchto organizací o tzv. Asset Management a tedy péči o zařízení i hmotný majetek jako takový celkově. Z historického pohledu ČR jde o návrat k původní širší péči o své pracovní prostředí v organizacích. Výrobní linky jsou základním kamenem produkce těchto organizací. Zajímavostí je zavedení systému managementu spolehlivosti u velkých organizací, které ovšem nelze

certifikovat. Oproti malým a středním organizacím se zde vyskytuje mnohem častěji zavedení systému managementu bezpečnosti podle zákona č. 59/2006 Sb. [111], ve znění pozdějších předpisů, coby zákonného požadavku. V porovnání s ostatními uvedenými systémy managementu je u obou typů organizací podíl oborových standardů dosti malý. Tyto standardy patrně splývají s některým základním druhem systému managementu (např. QMS apod.).

Roky zavedení daných systémů managementu v organizacích byly v odpovědích dotazníků uvedeny zřídka, proto zde nejsou komentovány.

15. Ohodnoťte, jak jsou s Vaším systémem managementu (především kvality) spokojeni aktéři?

Tato otázka směřuje ke spokojenosti, coby klíčovému činiteli „vnitřního klimatu“ organizace. Ten se následně odráží v produktivitě práce a počtu neshod produkce i v celé údržbě.

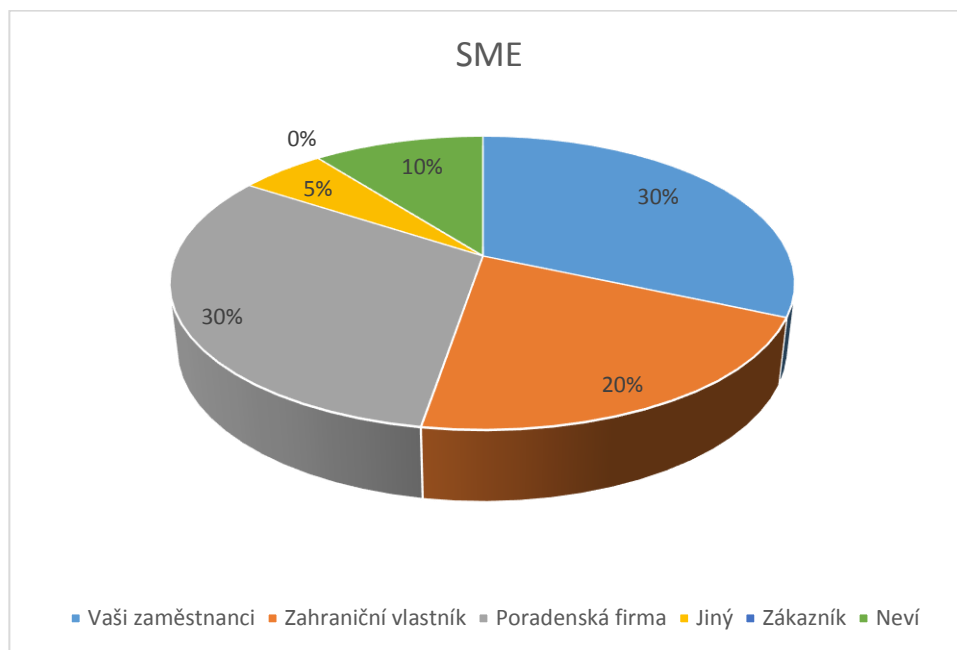
Spokojenost zákazníků se systémem managementu malé a střední organizace i velké organizace byla respondenty hodnocena převážně jako „drobné problémy“. Neznalost stupně spokojenosti svých zákazníků lze označit jako nedostatečnou systémovou vazbu, což je z procesního hlediska nepřijatelný stav. Poukazuje to také na špatnou komunikaci uvnitř organizace a problematický způsob jejího řízení. V případě označení stupně spokojenosti odpovědí „nevím“ v souvislosti s aktéry systému managementu to buď znamená, že daný pracovník např. s dodavatelem nepracuje, nebo že jsou v takové organizaci uplatňovány nedostatečné vazby na podstatné okolí. Každý pracovník si po relativně krátké době na systém managementu organizace udělá svůj názor. Takové zjištění by, např. při auditu systému managementu kvality, mohlo vést na určení systémové neshody. Pokud je hodnocení spokojenosti zaměstnanců uvedeno „nevím“, vede to k domněnce, že pracovníci spíše než špatné hodnocení uvedou jeho neznalost, což poukazuje na špatnou vnitřní kulturu takové organizace. Stanovení stupně spokojenosti regionu se systémem managementu organizace je náročnější, což se projevilo v hodnocení, kdy si s ním respondenti často nevěděli rady. Externí kontext v organizacích tedy ještě není mnoha pracovníky zažit. Celkově jsou však pracovníci malých a středních organizací o vztazích s jednotlivými zainteresovanými stranami organizace více informováni a proto dokáží lépe přiřadit jejich stupeň spokojenosti, než je tomu u velkých organizací. Převažuje ovšem spokojenost aktérů nad nespokojeností celkově, což je pro zamýšlený procesní přístup vhodnější pozice. Výsledky ovšem

poukazují také na velký potenciál pro zlepšování. Na místě je idea, že pracovníci organizací mnohdy nevědí, jak stanovit spokojenost a co do této oblasti spadá. V některých organizacích je na vině vnitřní kultura, která není v pořádku.

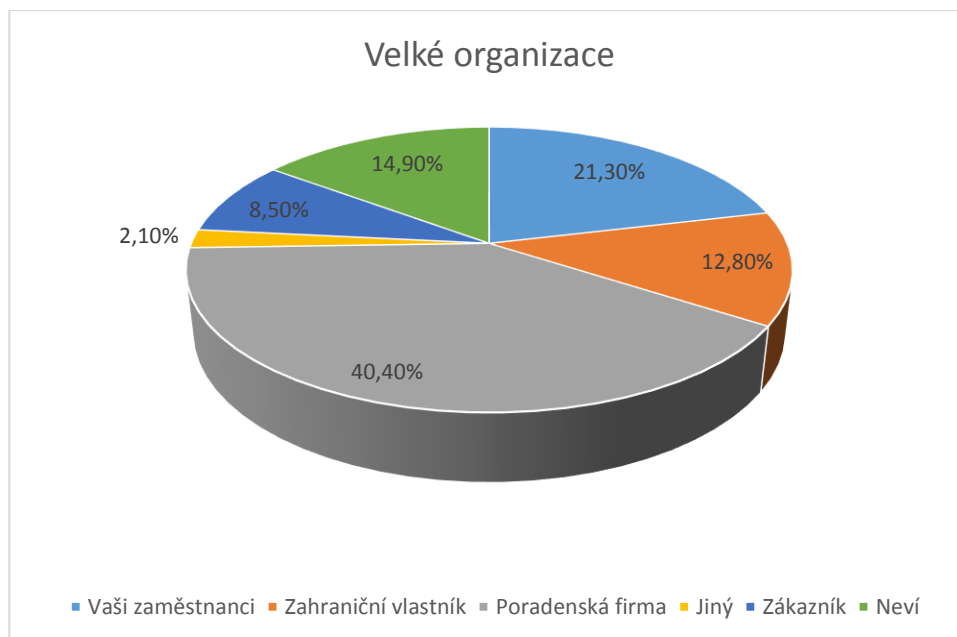
16. Kdo pomáhal systém managementu Vaší organizace budovat?

Je nutno si uvědomit, že systémy managementu mají svůj životní cyklus. Údržba procesů je dána již v okamžiku budování těchto systémů managementu. Proto se tato otázka zaměřuje na „osobu“ jeho budovatele, který systém formuje.

Systém managementu malých a středních organizací je podle průzkumu nejčastěji budován shodně jejich zaměstnanci a poradenskými firmami. Jednou byla získána „jiná odpověď“, že systém managementu nemají, ovšem zde je rozpor v uvedení zavedeného SMBI výše v dotazníku. Pracovník tak s pojmem systém managementu automaticky spojuje patrně „pouze“ systém managementu kvality. Systém managementu velkých organizací je podle průzkumu nejčastěji budován poradenskými firmami. Situaci „osoby“ budovatele systémů managementu v organizacích dokresluje Obr. 1 a Obr. 2.



Obr. 1: Kdo budoval systém managementu malé a střední organizace [vlastní].



Obr. 2: Kdo budoval systém managementu velké organizace [vlastní].

Odpovědi korespondují s poznatky o stanovení strategie organizací. Malé a střední organizace jsou z hlediska budovatele systému managementu svým výsledkem nepatrně lepší, než velké organizace. Více tím posilují svou nezávislost. Dále je nutno vzít v úvahu, že poradce může být některým organizacím vnucen zahraničním vlastníkem nebo zákazníkem. Tím je potom ovlivněna celá struktura i fungování systému managementu a poté spokojenost aktérů s ním. Přináší to s sebou řadu problémů a případně neshod. V krajním případě to může organizaci posunout vývojově zpět do minulosti.

17. Kolik má Váš systém managementu procesů (napíšte počty)?

Aby mohla být údržba procesů efektivní, je nutno znát počet procesů v daném systému managementu¹⁰.

Tato otázka nebyla řadou respondentů zodpovězena. Konkrétně se jedná o 13 případů (65 %) malých a středních organizací a 34 případů (72,3 %) velkých organizací. S ohledem na množství výše uvedených systémů managementu jde v tomto případě o zarážející odpovědi. Průměrný počet procesů každého uvedeného druhu (hlavní, vedlejší a řídicí) v obou typech organizací (při uvažování konkrétních odpovědí) orientačně vychází 4. To je ovšem silně podhodnoceno vzhledem k tuzemské podnikové

¹⁰ Velikost (rozsah) procesu je však významný parametr. Projeví se zpravidla v popisu procesu. Ovšem počet procesů znamená podíl na řadě úloh v systému managementu.

praxi autorky, kdy byly zaznamenány mimo tento průzkum organizace i s více než 30 procesy v jednotlivých kategoriích. Jiné druhy procesů v obou typech organizací v tomto průzkumu zaznamenány nebyly. Zarážející je také zjištění, že v poradcem zavedeném funkčním přístupu v organizaci se nacházejí procesy. Toto zjištění upozorňuje na prokazatelnou existenci hybridního přístupu v některých tuzemských organizacích. Chybou rovněž je fakt, že v zavedeném procesním přístupu je uplatněn řídicí proces a to v obou typech organizací. Ten ovšem odpovídá patrně běžně vžitému názoru na potřebnost řídicích procesů, jako je představen např. v knize M. Grasseová [25]. Avšak tento názor rozporuje např. autor Řepa v knihách [88] a [89]. Další nezvyklosti jsou uvedené menší zmínky o vedlejších procesech, než o ostatních dvou typech procesů. Přitom vedlejších procesů má být zpravidla více, než hlavních procesů. Počet procesů systému managementu lze proto označit za neznámou veličinu pro většinu pracovníků organizací. Sám pojem proces je pak pro pracovníky organizací špatně uchopitelný a vlastně nevysvětlený.

18. Kolik pracovníků se o systém managementu stará?

Efektivní údržba i v případě péče o procesy vyžaduje odpovědné a zkušené osoby. Na jejich počet v organizacích se ptá další otázka.

U malých a středních organizací uvedlo 8 respondentů (40 %) a v případě velkých organizací 25 respondentů (53,2 %), že nezná počet pracovníků, pečujících o jejich systém managementu. Přitom uvedená hodnota počtu 0 se jeví být chybnou s ohledem na fakt výše uvedené existence vlastního systému managementu organizace v konkrétním případě. Průměr na malou a střední organizaci vychází orientačně 3 pracovníci, pečující o systém managementu. V případě velkých organizací vychází orientačně průměrný počet 6 pracovníků, kteří pečují o systém managementu.

Větší počet pracovníků v systémech managementu koresponduje s častou existencí oddělení kvality v těchto organizacích. Při řešení úspor v rámci organizace bývá ovšem jedním z prvních rušených oddělení právě oddělení řízení kvality, popř. oddělení systému managementu či jak daná organizace tento útvar nazývá. U malých a středních organizací je počet pracovníků dostačující a z hlediska prosté zastupitelnosti stačí pouze 2 pracovníci. U velkých organizací by byl počet 6 pracovníků dostačující. Jeví se však, s přihlédnutím k praktickým zkušenostem autorky práce, spíše podhodnocený respondenty z hlediska současného stavu a velikosti systémů managementu organizací.

19. Kolik znaků má proces, v němž pracujete?

Údržba procesů se opírá o jejich znaky a hodnoty. Jejich počet zjišťuje další část průzkumu.

Počet znaků procesu, ve kterém pracují, neuvedlo v případě malých a středních organizací 13 respondentů (65 %) a v případě velkých organizací 29 respondentů (61,7 %). Pracovníci malých a středních organizací uváděli počty znaků svého procesu do 5, což je ještě zvládnutelná hodnota. Pracovníci velkých organizací uváděli počty znaků svého procesu do 30, což již lze považovat za neudržitelnou hodnotu z hlediska zpracování, ač s pomocí IT. Přináší to zbytečnou zátěž do systému managementu. Ten potom není efektivní. Pracovníci jsou pak nuceni často volit mezi variantami „budu pracovat“ a „budu obsluhovat systém managementu“.

K této otázce se, s ohledem na odpovědi, váží dvě skutečnosti. U velkých organizací se vyskytl případ, že ani po zavádění systému managementu poradenskou firmou a s tím se pojícím provedeném obvyklém školení v organizaci pak její pracovníci neznají počet znaků procesu. V případě malých a středních organizací pracovníci nevědí počet znaků, ale následně je jmenují. Tudíž je pro ně náročné přiřadit pojem znak k jimi sledovaným veličinám. Provedená školení je možno označit v tomto případě za formální a pro dané organizace za ztrátu času systémově, produkčně i nákladově. Je zde proto prostor pro vzdělávání pracovníků organizací, jakož i pro samo zefektivňování systémů managementu.

20. Které znaky (ukazatele) procesu jsou pro Vás důležité?

Zde měli respondenti obou typů organizací možnost volného písemného projevu. Otázka byla položena pro rozšíření poznatků k tématu procesů.

U malých a středních organizací přesto 11 respondentů (55 %) důležité znaky procesu neuvedlo. Ze znaků se v tomto typu organizací sledují nejvíce náklady (např. na údržbu), což je zde uvedeno v 6 případech a výkon zařízení, také v 6 případech. V případě velkých organizací respondenti uvedli odpověď „nevím“ v 22 případech (46,8 %). Několikrát se objevilo, že „všechny“ procesy jsou pro ně důležité. To evokuje patrně vnitřní kontrolní atmosféru daných organizací, kdy pracovníci chtějí mít formálně věci „v pořádku“. I zde dominují náklady (na zařízení a na jeho údržbu) a zmetkovitost (kvalita).

Zásadními znaky tak jsou finanční a produkční znaky. Malé a střední organizace mají znaky zaměřeny často na sledování klíčových zařízení. Velké organizace se

skladbou znaků zaměřují především na finanční řízení. Vysoká kvalita je v tomto směru považována za druhořadou. To vysvětluje též ostatní výsledky tohoto průzkumu. Pracovníci sice vědí, že se „něco“ měří a sleduje, ale vyznat se v terminologii oboru systému managementu příliš nedokáží. Tzv. lidová slovesnost v tuzemských organizacích je stále populární i přes sjednocování pojmů v různých SW a v technických normách. Řada organizací proto má a tvoří si své vlastní pojmy a zkratky, které se nepoužívají ani jinde v daném oboru. Zvláště důležité jsou ovšem pro proces v obou typech organizací znaky, popisující spokojenost aktérů, která sledována je, jak je patrné z výsledků výše. Znaky, jako je počet pracovníků, zisk a produktivita práce, jsou též součástí hlášení např. pro ČSÚ apod. Na druhé straně znaky, jako je poruchovost zařízení a doba mezi poruchami, rychlost toku, spotřeba elektrické energie apod., jsou významné pro plánování produkce a údržby produkčních zařízení v organizacích.

21. Jaké jsou důvody nespokojenosti s Vaším systémem managementu?

Pro zlepšování systému managementu je nutno znát důvody nespokojenosti pracovníků organizace vůči němu. Stanovení těchto důvodů se věnuje následující otázka. Byla pojata jako prostor pro volné vyjádření respondentů. Přesto toho pracovníci 9 malých a středních organizací (45 %) a pracovníci 31 velké organizace (66 %) nevyužili. Rozhodně nelze říci, že by byli tolik spokojeni a systémy managementu jejich organizací by byly na excelentní úrovni¹¹. Důvod je nutno hledat spíše v obavách jejich pracovníků z prozrazení stavu jejich organizací, s nímž se často sami snaží vyrovnat. Lze tak usuzovat z popisu situace organizací od respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli a také z odpovědí prvně jmenovaných na ostatní otázky v průzkumu.

V případě malých a středních organizací byly zaznamenány hlavně následující důvody nespokojenosti: špatná komunikace, problematické dodržování pravidel systému, problémy s dodavateli (viz odpovědi k otázce 15), nejasné kompetence a silný tlak na výsledky, neodpovídající finančnímu hodnocení a motivaci či též organizačnímu zařazení pracovníka. V případě velkých organizací byly zaznamenány hlavně tyto důvody nespokojenosti: nedostatečná informovanost pracovníků, problematické dodržování pravidel systému managementu, konečné nevypořádání neshod a jejich opakování a části

¹¹ Excelentní úroveň je vztažena k sebehodnocení systémů managementu organizací a také např. k ocenění kvality.

organizace jsou bez systému managementu. Znamená to, že není vyřešeno rozhraní systému se všemi důsledky finančními, produkčními, pracovními atd. pro organizaci.

Přitom byla respondenty opět vyjádřena spokojenost se systémem managementu u obou typů organizací. Dále byl vyjádřen názor, že existuje prostor pro zlepšování.

Na druhou stranu se zde opět projeví nekonzistence odpovědí některých respondentů napříč dotazníkem. Lze uvést např. následující zjištění. Opakování neshod nemohlo ve skutečnosti vést na 100 % úspěšnost vypořádání neshod, ale naopak k dalšímu opakování. Rovněž není dostatečně veřejnosti známo, že organizace nemusí mít některý z procesů, ale v rámci systému managementu musí mít tuto situaci vyřešenu a nastaveny patřičné vazby i mimo organizaci do svého podstatného okolí (externího kontextu). Rozsáhlá administrativa potom poukazuje na jednoznačně špatně budovaný systém managementu a vzrůst neefektivnosti. Kombinace tlaku na výsledky a nízkého finančního hodnocení vyjadřuje nevhodný poměr v neprospěch pracovníků, což navíc nesvědčí o dobré vnitřní kultuře daných organizací.

22. Co v rámci údržby systému managementu děláte (čeho se účastníte) opravdu pravidelně?

Pro konkrétní popis údržby procesů jsou uvedeny jednotlivé činnosti, které je možno do této péče zahrnout. Respondenti měli možnost v případě této otázky zaškrtnout více činností, čehož využili.

Oproti předchozím strohým informacím o znacích a o neshodách v systémech managementu organizací se k této otázce vyjádřilo překvapivě mnoho respondentů. Tím je potvrzen předchozí názor v této práci. Lze obecně konstatovat, že organizace mají systémy managementu s procesy, sledují nějaké znaky a jsou vykazovány určité neshody, ale existuje „něčí“ nezájem je prezentovat na veřejnosti, byť anonymně.

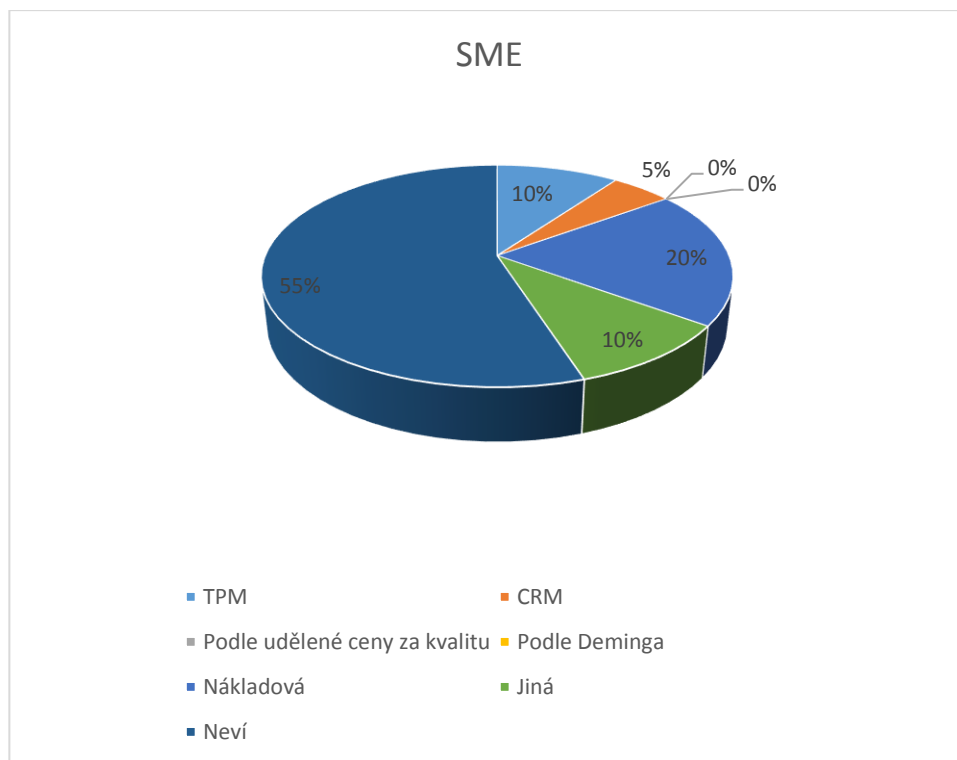
V malých a středních organizacích se dotazovaní pracovníci pravidelně účastnili školení pracovníků, psaní směrnic a vyhodnocování znaků. Jistý rozpor v záznamech zapříčiňuje, že u malých a středních organizací více respondentů vyhodnocuje znaky, než je měří, což ovšem může znamenat i skutečnost, že pracovníci již dostávají „hotové“ výsledky a pouze je zhodnotí ze svého pohledu. Ve velkých organizacích dotazovaní pracovníci nejčastěji provádějí interní audity, účastní se vyhodnocování znaků a školení pracovníků.

Z předchozích výsledků průzkumu je zřejmé, že školení pracovníků samo o sobě pro systém managementu velký přínos nemá, zvláště pokud je prováděno v souladu s běžnou tuzemskou školící praxí jako formální. Psaní směrnic přetrvává z období dokumentovaných požadavků na systémy managementu (tj. hlavně z 90. let 20. stol.). Nyní je snaha tuto fázi omezit na nejnutnější dokumentaci a více se věnovat organizační praxi. Nízký počet odpovědí na provádění plánování znaků a sebehodnocení systému managementu je důvodem k zamyšlení a stimulem pro zlepšování systému managementu. Na druhou stranu plány, např. vedení ČR, na doslova plošné předepsání jedné metody sebehodnocení systému managementu všem organizacím je druhým extrémem, ač je její postup po čase odborně revidován. Ne pro každou organizaci se známá metoda EFQM hodí. Je nutné vzít v úvahu, že má též řadu nevýhod, jak uvádí např. kniha H. Simon [94]. Rozumné by proto bylo nechat výběr metody sebehodnocení na jednotlivých organizacích, neboť systém managementu by měl být budován především pro jejich potřebu. Při posuzování metody sebehodnocení může totiž organizace vystřídat v průběhu krátkého období i několik metod, než najde pro sebe tu nejvhodnější.

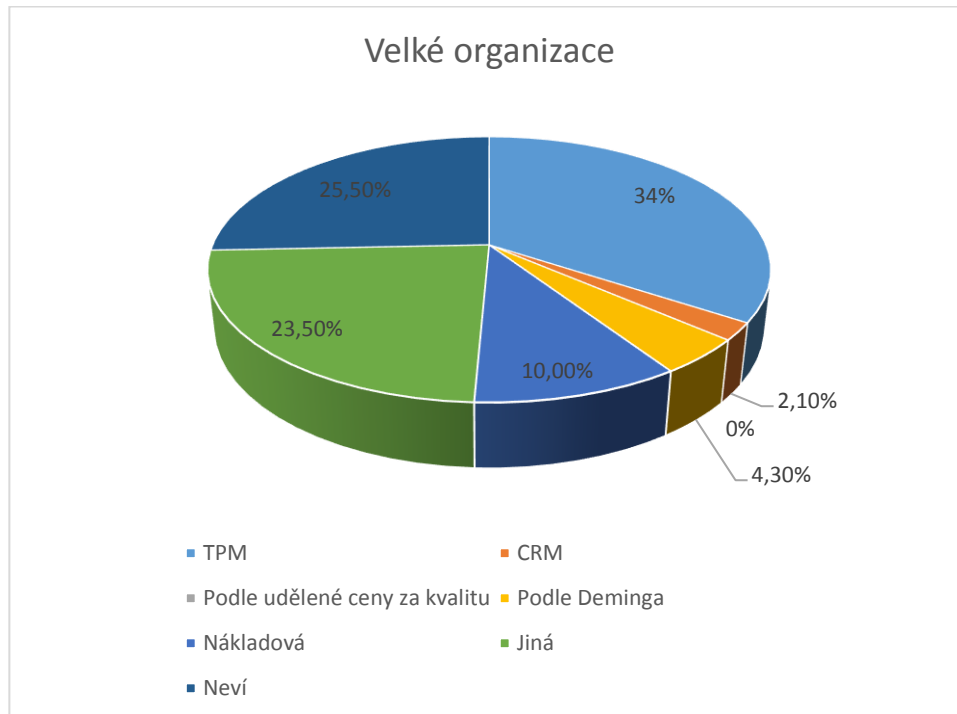
23. Jakou metodu pro údržbu systému managementu používáte?

Následuje otázka, přímo se dotazující na konkrétní metodu údržby systému managementu. Na výběr měli respondenti z pěti metod. Kromě toho mohli uvést ještě jinou metodu, nebo odpověď „nevím“. Pokud někteří respondenti uvedli více možností, jsou shrnuty pod možnost jiná (metoda).

Jak vyplývá z průzkumu, malé a střední organizace nejčastěji provádějí údržbu systému managementu podle metody nákladové (20 %). Do odpovědi na otázku „jiná“ se dostalo RCM, protože si ji pracovníci zřejmě pletou s nástrojem CRM. Velké organizace hrají prim při využívání metody TPM pro údržbu systému managementu (34 %). Metoda „podle Deminga“ je v ČR poměrně neznámá. Využívané metody pro údržbu procesů systému managementu organizací v ČR jsou souhrnně představeny na Obr. 3 a Obr. 4.



Obr. 3: Využívané metody pro údržbu procesů systému managementu malých a středních organizací [vlastní].



Obr. 4: Využívané metody pro údržbu procesů systému managementu velkých organizací [vlastní].

Tato otázka (č. 23) byla sestavena s ohledem na rešerši především zahraničních publikací. Zatímco v zahraničí jde o běžnou položku v řízení organizací, v tuzemsku není obvykle diskutována. Je vidět, že se zde systémy managementu předně neváží na ceny kvality, ač se v tuzemsku již určitou dobu ceny za kvalitu také udělují. Bližší je tuzemským organizacím řešení finanční a údržbářské (technické) stránky, což se zde jednoznačně potvrdilo. Přímá vazba na metodu údržby nebo na normu ISO 9001 [64] nebyla v této souvislosti zaznamenána. Vysoký počet respondentů, kteří neznali odpověď, stejně jako těch, kteří si patrně museli dříve v této oblasti hledat vlastní cestu (viz odpovědi „kombinace s prevencí“, „vlastní“ a „TPM a nákladová“), je výzvou pro rozvoj a osvětu tohoto oboru. Metoda údržby procesů systému managementu je přitom předmětem volby pro danou organizaci.

24. Jaké neshody (obecně) se vyskytly v procesu/systému, v němž pracujete, přibližně za poslední rok?

Pro posouzení současného stavu údržby procesů je nutno konkretizovat neshody, zjištěné v systému managementu. Proto byla položena tato otázka. Pracovníci všech zúčastněných organizací se k této otázce mohli volně vyjádřit.

Respondenti v 9 případech malých a středních organizací a ve 24 případech velkých organizací neuvedli nic. Byl by to ideální výsledek a organizace by tak měly excelentní systém managementu. Ovšem výsledky předchozích otázek naznačují opět tlumení reality ze strany organizací. V malých a středních organizacích se nejčastěji vyskytly neshody typu: zákazník často neplatí, dodavatel posílá dodávky jinam a vedení pracovníkům neplatí. Velké organizace se nejvíce potýkaly s neshodami bezpečnosti práce ve 4 případech (8,5 %) a s neshodami v dokumentaci.

Běžně je chápáno, že vážné jsou samozřejmě všechny neshody, které se v organizaci vyskytnou a to bez ohledu na jejich stupeň závažnosti (tj. členění neshod na odchylky, vážné a systémové neshody). Za skutečně závažné, tedy systémové ze zde jmenovaných, je možno označit: předně incidenty bezpečnosti práce a nepromítnutí legislativních požadavků do systému managementu organizace, potom neobdržení plateb od zákazníků a k pracovníkům, nízkou informovanost pracovníků (která je ovšem vzhledem k ostatním zjištěním tohoto průzkumu v organizacích poměrně častá) a některé druhy záměny materiálu a vynechání činností u daného produktu. V tomto výčtu byly zaznamenány jmenované neshody v tuzemských i v zahraničních organizacích, které se projeví i mimo tento průzkum. Šíře neshod značí velký prostor pro zlepšování.

Současně druhy neshod při bližším pohledu korespondují s velikostí organizací. Malé a střední organizace mají spíše finanční neshody a neshody v odpovědnosti, pramenící z jejich malé velikosti. Velké organizace se potýkají se složitostí jejich systému managementu, s komplikovaností jejich informačních a materiálových toků a tím s ohrožením plynulosti produkčního procesu. Ideální případ je, když neshody v systému managementu nevzniknou. Ovšem organizace je otevřený systém a tak se působením vnitřních částí i vnějšího podstatného okolí mohou neshody občas projevit. Jejich závažnost by však neměla dosáhnout stupně závažnosti systémové, tedy neshody organizaci ohrožující.

Rozdělení neshod na odchylky, vážné, systémové a jiné přímo v organizacích takto provedeno nebylo. Vzniklo druhotným hodnocením závažnosti uvedených neshod z dotazníků¹², na základě dlouhodobých zkušeností autorky této práce. Není proto odpovědí respondentů z jednotlivých organizací. Malé a střední organizace vykazují menší množství systémových neshod, než u velkých organizací, což svědčí o lépe uplatňovaných zásadách systémů managementu. Dále je zážející počet pracovníků organizací, kteří nevědí o neshodách kolem nich. Lze jen usuzovat z ostatních dat průzkumu, že v části případů jde o snahu maskovat pravý stav dané organizace, nebo jde o velkou neinformovanost či nevšímavost těchto pracovníků. Zajisté se tam určité neshody vyskytují, přestože jejich závažnost nemusí být velká. Další zjištění, že organizace „nemá neshody“ a dává jen tzv. „doporučení“, vede také ke stavu nevnímání nedostatků jako neshod, ač tomu tak v řadě případů bývá. Jde o zkreslování situace o daném systému managementu. Bylo by čirou spekulací, bez bližších informací, daný stav hlouběji komentovat. K tomu by byla potřeba přímá dlouhodobá znalost stavu systémů managementu v daných organizacích. Na druhou stranu, nová organizace, nebo organizace s dobře udržovanými procesy v systému managementu může po určitou dobu vykazovat skutečně stav bez neshod. Z dlouhodobějšího pohledu ovšem k neshodám začne docházet a je nutno je potom vypořádávat. Situace je tak, vzhledem k počtu organizací zahrnutých v průzkumu, u obou velikostí organizací srovnatelná. Převažují neshody vážné. Odchylek je málo zvláště u velkých organizací. Vyšší závažnost neshod v systému managementu klade větší nároky na vypořádání těchto neshod pracovníky. Obecně platí, že systémových neshod by se organizace měly pokud možno vyvarovat.

¹² Metodicky hodnocení neshod odpovídá běžné praxi při interních auditech.

25. Jak probíhá vypořádání neshod/problémů v systému managementu?

Další otázka logicky rozvíjí téma neshod. Přesněji by mělo být v otázce uvedeno, kdy probíhá vypořádání neshod v systému managementu dané organizace. Respondenti zde ovšem otázku pochopili správně v souladu se záměrem zadání, takže nejsou potřeba další doplnění.

Respondenti malých a středních organizací i velkých organizací odpověděli k vypořádání neshod nejčastěji „okamžitě po zjištění“. Někteří pracovníci velkých organizací chtěli odpovědět i „okamžitě po zjištění“ i „po rozhodnutí vedoucího“ nebo „kumulativně jednou za“. Toto značí nejednotnost přístupů v daných organizacích a také ne vždy zřejmou okamžitost řešení neshod. Uvedený fakt vede na nesystematický způsob vypořádání neshod, lidově řečeno „... jak kdy a jak co...“.

Odpovědi na otázku vypořádání neshod jsou však poměrně realistické, za což je nutno respondentům na tomto místě poděkovat. Vypořádání neshod jednou za rok může být poněkud pozdě, zvláště v některých případech závažnějších neshod a může iniciovat tak vznik dalších neshod. Rozhodovací pravomoc vyšší autority, jako je vedoucí nebo komise, je v řadě organizací obou typů patrná. Neshody by měly být vypořádány okamžitě po zjištění všemi dotčenými pracovníky, ovšem trvale. Rozhodně je nutno odmítnout přehlížení neshod v některých organizacích.

26. Ohodnoťte, jaká je úspěšnost vypořádání těchto neshod v systému managementu Vaší organizace?

Údržba procesů stojí na vypořádání neshod. Respondenty tato otázka zjevně zaujala.

Pracovníci malých a středních organizací i velkých organizací nejčastěji odpověděli k úspěšnosti vypořádání neshod v systému managementu jejich organizace „s drobnými problémy“. Výsledky korespondují s předchozím výčtem neshod. Je ovšem zjevné, že ani vypořádání neshody „okamžitě po zjištění“ nemusí vést k plnému vypořádání. Naopak se ukazuje, že patrně nejsou řešeny hlubší příčiny těchto neshod a jde o rychlé provedení „nějakého“ opatření, jen aby se položka tzv. posunula. To vlastně zatíží systém managementu organizace více, než kdyby se řešení neshody dopřálo více času a podrobnějšího zkoumání. Z hlediska procesního přístupu by potom měla být úspěšnost vypořádání neshod v systému managementu organizace, pokud možno, „100 %“. Takový výsledek je ovšem pro většinu tuzemských organizací zatím nereálný.

27. Jak je pojímána péče o Váš systém managementu nákladově?

Protože je finanční řízení pro tuzemské organizace zásadní, nabízí se otázka sledování nákladů na péči o systém managementu. Je to patrné v odpovědích na tuto otázku.

Malé a střední organizace i velké organizace o systém managementu nákladově pečují nejčastěji vyčíslováním nákladů. Pokud však pracovníci na otázku neodpověděli, není jisté, jak probíhají finanční toky a zainteresovanost pracovníků na výsledcích v těchto organizacích a zda se tato problematika sleduje.

Vyčíslování nákladů v organizacích odpovídá, jako jedno z hledisek, aplikaci procesního přístupu. Je samozřejmě složitější a zdouhavější na vyčíslení pro pracovníky. Poskytuje však mnohem přesnější informace o finanční situaci organizace, systém managementu nevyjímaje. Přitom současné řízení vyžaduje nákladovou identifikaci položek systému managementu. Stanovení režie je naproti tomu snazší. Lépe se pod ni uloží případné neshody, ale z dlouhodobého hlediska organizace zatěžuje, neboť je potřeba ji zpravidla zvyšovat. Poměrně velký počet pracovníků, kteří neznají tuto položku, poukazuje nepřímo na nezapojení pracovníků do péče o systém managementu organizace. Tento výsledek je možno označit za jeden z důvodů vzniku řady neshod, uvedených výše. Jedná se o poměrně reálný výsledek oproti některým dalším odpovědím na otázky v průzkumu.

28. Jak se přistupuje ke zdrojům (materiálním, finančním, personálním atd.) pro procesy?

Údržba procesů vyžaduje pro své provedení zdroje. Po nich se ptá další otázka. V jejím případě měli respondenti možnosti zvolit více odpovědí.

Většina malých a středních organizací i velkých organizací zde zdroje plánuje. Lze konstatovat, že plánování zdrojů pro procesy organizace vede nyní spíše k jejich rozvoji v obou typech organizací. Uváděným důvodem omezení zdrojů je zpravidla potřeba úspor. Přes 12 % pracovníků obou typů organizací není do plánování a řízení zdrojů patrně zapojeno, protože jinak by znali stav alespoň této věci. Odpovídá to uplatnění spíše funkčního přístupu. Celkově se jeví situace zdrojů pro procesy organizací mírně lepší, překonávající hospodářskou krizi. Z hlediska procesního přístupu by měly být zdroje organizace pro procesy plánovány a rozvíjeny. Volné čerpání může u některých jedinců vést spíše k tendenci plýtvání a to není vhodné ani pro konkurenceschopnost dané organizace, ani z hlediska procesního přístupu.

29. Jak je dokumentačně veden systém managementu?

U tohoto dotazu mohli respondenti z organizací opět zvolit více odpovědí. Vychází se zde přitom z faktu, že všechny postupy a záznamy, vč. údržby procesů, mají být dokumentovány.

V případě této otázky se ukazuje, že oproti jiným proklamacím systém managementu organizace opravdu mají. Pracovníci s ním pracují a většinou ho poměrně dobře znají. Z průzkumu je patrné, že kombinace více možností dokumentační formy systému managementu reálně existují. Nejčastěji uváděná kombinace forem vedení dokumentace systému managementu u obou typů organizací byla písemná (převažuje u malých a středních organizací) a nespecifikovaná elektronická (převažuje u velkých organizací). Poměrně spokojeni jsou pracovníci s vlastním SW a nakoupeným speciálním SW, neboť ho nekombinují. Naopak velké organizace dokumentaci v ERP systému doplňují ještě vedením písemné dokumentace systému managementu. Písemná forma vedení dokumentace je oblíbená pro svou spolehlivost a přehlednost. Propojení více SW pro dokumentování systému managementu organizací se nejeví tolik dostatečné, jak by organizace potřebovaly. Existence ústní formy dokumentace systému managementu v obou typech organizací překvapila. Vzhledem k ostatním údajům respondentů z těchto organizací se ukazuje nedostatečná a pro organizace je rizikem. Malé a střední organizace u dokumentace systému managementu většinou spoléhají na písemnou formu. Velké organizace většinou upřednostňují elektronickou formu dokumentace systému managementu, nejčastěji v kombinaci několika způsobů. Pro procesní přístup však není rozhodující písemná nebo elektronická forma dokumentování systému managementu, nýbrž její obsah a uživatelský komfort pracovníků, kteří danou formu používají.

30. Jaká je používaná metoda kontroly v rámci procesu, v němž pracujete?

Problematika systému managementu se u mnoha lidí dosud pojí s prováděním fyzické kontroly produkce. K ní je směřován další dotaz. Také zde mohli pracovníci obou typů organizací odpovědět i kombinací více možností odpovědí, čehož využili.

Organizace obou typů většinou používají kombinace více metod kontroly v procesech. Nejčastěji zmiňovanou kombinací je použití „výstupní“ (převažuje u obou typů organizací), „vstupní“ a „mezioperační“ kontroly. Samozřejmě je nutno zdůraznit, že použití metod kontroly se váže k danému případu použití v rámci řešené činnosti. Z průzkumu je také patrné, že organizace obou typů již méně spoléhají na kontrolu „1. kusu“ oproti dřívější produkční praxi před několika lety (před tímto průzkumem).

Důvodem je její nepřesnost. Pro procesní přístup je nejvýhodnější použití „samokontroly“ a kontroly „vzorku“. V tomto směru je zde velký prostor pro zlepšování vztahu kvality a produkce. S rozšiřováním plánování kvality v předvýrobních¹³ etapách produkčního procesu a naopak s ústupem od následné kontroly se v organizacích postupuje dosti pozvolna.

31. Čím se vyznačuje vnitřní kultura Vaší organizace z Vašeho pohledu?

Údržba procesů má být součástí vnitřní kultury dané organizace. Poslední otázka se proto zaměřila na zmapování stavu vnitřní kultury v daných organizacích. Na tuto otázku mohli respondenti obou typů organizací odpovědět také více možnostmi. Proto byla získána pozoruhodná data o vnitřní kultuře tuzemských organizací.

Nejvíce malých a středních organizací označuje svou vnitřní kulturu za „vyvažování práce a osobního života“ a „práce přesčas“. Nejvíce velkých organizací uvedlo jako vnitřní kulturu své organizace „následné řešení neshod“ a pracovníci těchto organizací se potýkají s „nejasnými cíli“.

Pro péči o procesy jsou vhodné možnosti „vyvažování práce a osobního života“, „společné výlety atd.“ a zde uvedené možnosti „jinak“ ve formě posilování pozitivního a motivačního vztahu organizace k pracovníkovi. Poměrně často uvedené negativní jevy zejména u velkých organizací značí velké problémy uvnitř jejich systémů managementu. Důvodem je zpravidla uplatnění nebo preference nevhodné organizační struktury nebo občas i „psychicky“ nemocný jedinec ve vedení. Malé a střední organizace v případě této otázky vycházejí poměrně dobře a je vidět upevňování jejich vnitřní kultury, přestože „práce přesčas“ hraje důležitou roli. Není vnímána jako tolik negativní. Je naopak brána jako průvodní činitel splnění některých poptávek.

5.3 Rozbor dotazníkového průzkumu

Z průzkumu údržby procesů vyplývá, že pracovníci organizací sice patrně prošli mnoha školeními k systémům managementu, ale mají značné nedostatky znalostí v oborech řízení kvality, spolehlivosti a systémů managementu atd. Neznají zejména terminologii organizačních struktur, znaků systému managementu a pojem procesní přístup. Neznají počet a typ svých procesů v organizaci. Naštěstí se kromě hlavních,

¹³ V předvýrobní etapě nejčastěji vznikají neshody produkce, proto je tak významná z hlediska kvality.

vedlejších a řídicích procesů nevyskytly v dotazníkovém šetření jiné typy procesů. Pro pracovníky je problémem ztotožnit znaky se sledovanými veličinami a dále s nimi efektivně pracovat. Stanovení spokojenosti dalších tzv. stakeholderů, jako je např. region, se jeví být obtížné, ale postupně se daří prosazovat do života. Průzkumem získané poznatky o počtu procesů v systému managementu, o počtu pracovníků, kteří se starají o systém managementu a o počtu znaků v procesu poukazují na nevhodně budované a mnohdy příliš složité systémy managementu v takových organizacích.

Na osvědčení vedení dané organizace záleží, zda strategie této organizace napomáhá k údržbě procesů v systému managementu. Nejde přitom o místo působení a národnost pracovníka, přestože tato problematika by zasloužila také vlastní zkoumání. Zvláště u velkých organizací však sílí vliv strategie, dané „zahraničním vlastníkem“, což může mít později negativní následky i pro tuzemské hospodářství jako celek.

Problematické sdílení informací je možno pojmout jako důsledek stavu systému managementu v konkrétní organizaci. Vzrůstající nespokojenost pracovníků hlavně velkých organizací se systémem managementu tento fakt jen dokazovala. Běžně používané způsoby motivace tyto pracovníky tolik nepovzbuzují, což odpovídá poznatkům knihy Marciano [56]. Uplatňovaný tlak na výsledky v tuzemských organizacích jde proti principům E. Deminga a proti procesnímu přístupu a z dlouhodobého pohledu je pro pracovníky zdravotně škodlivý. Navíc je možno konstatovat, že snižuje produktivitu práce v organizacích. Analýzou dat z průzkumu je možno poukázat na přímý vztah mezi osobou budovatele systému managementu v organizaci a tím, kdo stanovil strategii této organizace. To se pak odráží ve stavu údržby procesů dané organizace a také ve vztahu pracovníků k systému managementu, což je výrazně patrné zejména z malého průzkumu v r. 2018 u malých a středních organizací. Zde pracovníci často preferují u sdílení informací možnost „plně“, systém managementu si budují sami a mají snahu se podílet na stanovení strategie. To se pak pozitivně odráží ve stavu systému managementu. Dále, nárůst administrativy naopak dokazuje neefektivnost daného systému managementu.

Rovněž záležející je množství různých neshod. U malých organizací tyto neshody naznačují zejména finanční problémy a problémy ve stanovené odpovědnosti. V současnosti jde celkově spíše o problémy s dodavateli a obavy z vývoje podstatného okolí v oblasti legislativy a specifikace zakázek. U velkých organizací zjištěné neshody poukazují na složité systémy managementu, rozsáhlou hierarchickou organizační strukturu a ohrožení plynulosti produkce. Místy jde až o ohrožení bezpečnosti, o čemž se

však poslední dobou nehovoří. Vypořádání neshod v organizacích je mnohdy dosti neefektivní vzhledem k jeho proklamované úspěšnosti. Přitom patrně nejsou dořešeny skutečné klíčové příčiny těchto neshod. Popis vnitřní kultury organizace tyto uvedené problémy potvrzuje a rozvíjí v širších souvislostech.

Neprovádění přezkoumání systému managementu vedením, nebo neprovádění sebehodnocení systému managementu v organizacích, značí chybějící část v paletě posuzování stavu systému managementu. Z pohledu tzv. nové revize norem (probíhající u QMS¹⁴ atd.) jde o budoucí komplikaci pro organizace v jeho provozování. V tuzemsku navíc není diskutována údržba procesů v systému managementu organizace jako taková, i když ji lze v revidované normě chápat jako dílčí část systému managementu. Hovoří se pouze o zavádění procesů, jejich zlepšování apod. Zmínky o hledání vlastní cesty k údržbě procesů naznačují prostor pro další bádání. Rovněž snahy respondentů průzkumů zachytit známé „pojmy“ a přiřadit je, svědčí o tomto stavu. Dokazuje se tím opodstatněnost tohoto pojednání. Jde o závažný fakt, protože v některých organizacích se nyní dokonce opět upouští od údržby zařízení, jak byla po léta efektivně zavedena.

Poměrně časté problémy tuzemských organizací, ač se o nich běžně nehovoří, jsou:

- nepřehledný systém managementu
- zakrývání neshod a incidentů
- nadřazenost vedení

V rámci tohoto průzkumu byla zjištěna velká nekonzistence odpovědí, zvláště pak u pracovníků velkých organizací. Snaha vylepšovat odpovědi, uvádět, že je daný pojem použit a daná moderní činnost prováděna, patří, zdá se, k trendu doby. Jde o to, aby daná organizace byla tzv. „in“. Děje se tak přesto, že byla požadována pravdivá data. Uvedená zkreslená data tak omezují vypovídací hodnotu tohoto průzkumu. Snahou autorky je tento nedostatek průzkumu kompenzovat opakovanými průzkumnými sondami a vlastními zkušenostmi z podnikové praxe v komentářích. Z výsledků průzkumu dále vychází, že školení a porady k systémům managementu nejsou prováděny dobře a pracovníci nejsou otevření. Něco jim v tom brání. Ve vazbě na tzv. **Hawthornův efekt** podle publikace M. Goldsmith a M. Reiter [24] a s odhlédnutím od vlivu sebestřednosti pracovníků lze přímo konstatovat, že systém managementu se zlepšuje, pokud se vedení dosti zajímá o práci pracovníků dané organizace neformálním a citlivým způsobem. V tomto směru je

¹⁴ O velké revizi se příliš nehovoří např. v souvislosti s managementem spolehlivosti.

v tuzemských organizacích obou typů podle výsledků průzkumu a podle pozorování značný prostor pro zlepšování.

Pro další zkoumání systémů managementu v organizacích jsou použita data z výše provedeného průzkumu. Snahou je najít metodu, jak zjistit pravý stav systému managementu z pokud možno co nejmenšího počtu hledisek, tj. znaků. Metody stanovení stavu údržby procesů v systému managementu organizace a stanovení, zda má organizace reálně zavedený procesní přístup apod., nejsou příliš známé. Dosti často se výsledky pouze odhadují. V následující kapitole je proveden pokus tuto mezeru zacelit se zřetelem na 7 oblastí ve vazbě na údržbu procesů v systému managementu organizace.

Ve srovnání uvedené problematiky s novými požadavky revidovaných norem podle textů [53] a [98], zejména podle normy ISO 9001 [64], vycházejí následující poznatky:

- kontext organizace bude nutno prohloubit v interní části (interní dodavatelé a interní zákazníci) a v externí části (rodiny pracovníků, region působení, místní sdružení apod.). Odtud plyne nutnost rozklíčovat jejich požadavky a očekávání. Nejsnadnější cestou proto bude dialog se zainteresovanými stranami.
- velkou kapitolou úloh v organizaci je rozpoznání a hodnocení rizik a stanovení opatření k jejich potlačení. Toto téma nebylo přímo součástí tohoto průzkumu. Data po jejich zpracování ovšem poukazují na obtíže v oblastech rizik socio-politické a procesní oblasti.
- další často opomíjená oblast je management znalostí. Sice se v organizacích sbírá mnoho dat, ale některé klíčové expertní a tacitní znalosti zůstávají nepovšimnuty. Demotivací pracovníků se situace ještě více zhoršuje. Přitom tyto znalosti mohou být klíčové nejen pro produkci a technickou údržbu, ale též pro systém managementu. Návrh a vývoj v organizacích jde často mimo systém managementu s odkazem, že duševní práce nejde popsat. Ovšem často se neprovádějí ani záznamy konstrukčních návrhů, schémat, podprogramů, technologických postupů apod. To pak může danou produkci ohrozit, např. při reklamaci nebo při navazujících vývojových činnostech. Uvedenou situaci pomáhá řešit rovněž uplatnění pružných organizačních struktur a práce v nich, což systém managementu na základě procesního přístupu zpětně posílí.

- proaktivní zlepšování je normativně nyní požadováno. Vzhledem k výsledkům tohoto průzkumu bude v organizacích nutné. Ovšem má také svá omezení, jak již bylo uvedeno výše v textu.

Protože od získání prvních odpovědí na uvedený dotazníkový průzkum ke stavu údržby procesů v organizacích uběhlo poměrně dlouhé období, byly pro potřeby této práce v následujících letech každoročně až do současnosti provedeny další průzkumné sondy. Jednalo se o řízený rozhovor s pracovníky z několika organizací, který se týkal otázek z původního dotazníku. V r. 2018 byl pak proveden malý dotazníkový průzkum. Bylo tentokrát rozdáno 20 dotazníků a vrátilo se jich 11, což znamená nadpoloviční návratnost. Do zpracování byla zahrnuta data 5 malých a středních organizací z IT oblasti, keramického průmyslu a automatizační techniky a 6 velkých organizací vesměs z automobilového průmyslu, obojí převážně z Libereckého a Středočeského kraje. Výběr respondentů, důvody formy průzkumných sond a průzkumu i způsob vyhodnocení výsledků byly stejné jako v případě prvního průzkumu tohoto druhu.

Celkové výsledky ukazují na setrvalý stav v uvedené oblasti, který se mění jen pozvolna. Přesto byla snaha stanovit alespoň dílčí trendy zkoumaných znaků. Dále jsou patrné sílící externí vlivy.

Sice v organizacích probíhají tzv. týmové či skupinové rozhovory, ale jejich frekvence je malá (řády měsíců). Vyřešení problémů a neshod se často omezuje a odsouvá, ač část respondentů již vybrala možnost řešení neshod „okamžitě po zjištění“. Toto nedořešení neshod vede až k nechuti pracovníků se jejich vypořádání účastnit. Ve velkých organizacích brzdí pracovníky hierarchie. Úspěšnost vypořádání neshod se u velkých organizací nyní zvolna zhoršuje. U malých a středních organizací bylo zaznamenáno zlepšení. Celkově se zhoršuje spokojenost pracovníků organizací se systémy managementu. Výrazné zhoršení nastalo u spokojenosti zaměstnanců velkých organizací se systémem managementu jako takovým. Zvláště poslední dobou pak klesá zájem o environmentální systém managementu. Navíc v posledních dvou letech klesá celkově zejména spokojenost s dodavateli. Produkční organizace dávají větší důraz na měření znaků, než na jejich srovnání. Ukazuje se zvýšená potřeba volné komunikace a informovanosti pracovníků především u velkých organizací, protože stupně řízení významně prodlužují informační toky a tím následně i vlastní produkci. Ve velkých organizacích dominuje nyní komunikace „přes vedení“ a „v rámci útvaru“, naproti tomu v malých a středních organizacích je uplatňována „volná“ komunikace. Dokumentace

systému managementu je ve velkých organizacích především v elektronické formě, v malých a středních organizacích se stále uplatňují všechny formy.

Pod sebehodnocení systému managementu se v organizacích nyní častěji skrývá prosté hodnocení některých skupin pracovníků, které bývá často nevyvážené. Je nutno konstatovat, že jde o zcela jinou hodnotící činnost. Metodicky je tato oblast pro organizace často neznámá, a proto není prováděna. Z hlediska pracovních vztahů jsou některé osoby v řídicích postech problematické typologicky a nekompetentností. Další problematickou skupinou začínají být někteří hlavně mladí pracovníci se špatnými pracovními návyky, nedostatkem seberegulace a především se závislostí na mobilech apod. zařízeních. Byl zaznamenán i problém nedostatečných komunikačních schopností v mateřském jazyce u některých vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, což brzdí činnosti v těchto organizacích. To se projevuje celkově ve zhoršení mezilidských vztahů, v neschopnosti citlivě komunikovat, v produkci s četnými neshodami a v nedodržování termínů. V produkčních organizacích navíc občas dochází k omezování zdrojů, přestože v současném období jsou zdroje plánovány. Horší situace je však nyní u osobních ochranných pracovních pomůcek a nižší kvality některého vybavení. U neshod se situace mění pozvolna. Začíná se projevovat nedostatek dobrých pracovníků a neshody dodavatelů. Neshody se projevily také v údržbě zařízení (neefektivní, neprováděná, nezajištěné náhradní díly) a v prostorové struktuře. Dále panují obavy z poklesu produkce v důsledku obtížné specifikace zakázky a ze změn legislativy. Z metod kontrol v rámci procesů je nyní nově u obou typů organizací nejpoužívanější „výstupní“ kontrola a „samokontrola“.

Vnitřní kultura organizací prochází změnou. U velkých organizací ubývá pozitiv z pohledu řadového pracovníka a převládá „práce přesčas“ a „upřednostňování útvaru podniku“. Naopak v malých a středních organizacích převládají v tomto směru pozitiva. Procesní přístup ani údržba procesů jako taková v organizacích neposílily. Naopak v rámci průzkumných sond v organizacích potěšila vlastní iniciativa řadových pracovníků, díky které se daří zvládat produkci v návrhu, výrobě i dodávce.

Celkově lze konstatovat, že stav údržby procesů systému managementu organizací v ČR je v současnosti lepší v malých a středních organizacích než ve velkých podnicích. Rozdíl mezi těmito typy organizací se ovšem s časem zvětšuje v neprospěch velkých organizací.

Znovu je nutno zopakovat, že dotazníkový průzkum byl zvolen z důvodu získání většího objemu dat, jakožto jedna z metod pro určení současného stavu údržby procesů

systemu managementu v organizacích. Další možností jsou např. audity apod. Ty jsou však zdlouhavější a jsou určeny pouze pro některé zainteresované strany (např. zákazník). Mimo pověřené pracovníky je proto dosti obtížné data z auditů získat. Z výročních zpráv organizací se zájemce takto komplexní informace k systémům managementu v podstatě nedozví. Proto je nutno daný průzkum vnímat jako nástroj získání podnikových dat pro další analýzy a návrhy, přestože zpracováváný vzorek dat mohl být statisticky významnější.

6 Návrh metody údržby procesů systému managementu

Pro další výzkum je nutno nejprve charakterizovat současný kontext (tedy stav podstatného okolí), v němž se organizace nacházejí. Ovlivňuje totiž vnitřní prostředí organizací a tím jejich produkty.

Dynamika podstatného okolí je v současnosti vysoká. Projevuje se nestabilitou trhu a nevyvážeností produkce vlivem změn klimatu a především nestability některých politických systémů. Vyrůstá arogance a agresivita lidí. Rostou též administrativní systémy a sílí vliv státu a nadnárodních organizací. Tím roste „neproduktivní“ vrstva ve společnosti. Dochází k omezení dodávek některých surovin a produktů. Na jedné straně je sice trh přeplněn, na druhé ovšem klesá množství produktů, konkrétně požadované zákazníky. Klesá též kvalita produkce a její životnost a funkčnost. Projevují se vedlejší vlivy produktů, jako je obsah nebezpečných látek v produktech, dopady na životní prostředí a zdraví obyvatelstva apod. Legislativa je naproti tomu složitá. Dochází k nerespektování technické standardizace. Upřednostňování role IT vede až ke komunikačním problémům mezi jedinci v organizacích i ve společnosti. Též je větší náchylnost na ztrátu dat a tím prozrazení klíčového know-how organizací. Projevuje se často benevolence v záznamech dat o zařízeních, produkčních postupech, neshodách, nebo dochází k pouhému hromadění dat bez dalšího zpracování. Velká závislost složitých produkčních linek a zařízení (např. soustružnická dílna, CAD/CAM¹⁵ vývojová kancelář, pošta apod.) na elektrické energii vede pak k ohrožení postupu produkce v případě jejího výpadku. Toto je pouze stručný výtah z faktů, charakterizujících kontext organizací.

6.1 Aspekty stavu údržby procesů v systému managementu organizace

Dotazník průzkumu byl navržen na počátku bádání, po provedení literární rešerše k tématu. Proto je z hlediska zaměření na stanovení stavu údržby procesu pro další bádání značně široký a skýtá řadu zdánlivě nadbytečných poznatků, které ovšem dokreslují celkový stav systémů managementu v organizacích. Do jisté míry odpovídá tento dotazník také tzv. rychlému auditu systému managementu, který lze provést podle normy ČSN EN ISO 19011 [67].

¹⁵ Souvisí s CIM.

Z výše probíraných otázek průzkumu o stavu údržby procesů v systému managementu organizace nejvíce po provedené expertní analýze dat vypovídají následující hlediska: neshody, vnitřní kultura, způsob řízení, organizační struktura, komunikace, počet a typy procesů, počet a druh znaků a činnosti, které jsou prováděny v rámci údržby procesů v systému managementu. Uvedená hlediska jsou vzájemně podmíněna. Jedná se o kvalitativní znaky.

Zamítnuta pro zpracování v této části práce byla tato hlediska:

- strategie
- důvody nespokojenosti
- metoda pro údržbu systému managementu
- úspěšnost vypořádání neshod

Strategie by měla být dána společnou shodou všech pracovníků a jimi také přijata, aby odpovídala procesnímu přístupu. S tím souvisí hledisko: „Kdo budoval daný systém managementu v organizaci?“. Ovšem, nyní není u většiny organizací vedení a tím ani strategie v rukou tuzemských vlastníků, což ji od procesního přístupu mnohde značně vzdaluje. Pracovníci pak vnímají systém managementu jako cizí, vnucený. V průzkumu bylo uvedeno mnoho důvodů nespokojenosti pracovníků se systémy managementu v jejich organizacích. To je jistě významná informace de facto o stavu systému managementu. Ovšem projevíly se nekonzistence vzhledem k ostatním hlediskům. Proto je toto hledisko nyní odloženo. Spokojenost aktérů se systémem managementu pro stav jeho údržby je pouze doplňujícím hlediskem. Metoda pro údržbu systému managementu není pracovníkům organizací dostatečně známa a vzhledem k ostatním výsledkům průzkumu nemá dosud ani dostatečnou odezvu u pracovníků. Navíc je některými pracovníky zaměňována s metodou údržby zařízení. Vyžaduje naopak další bádání, proto není nyní využita. Hledisko úspěšnosti vypořádání neshod sice vyšlo v tomto průzkumu mezi organizacemi dobře (podle analýzy dat kritéria autorkou práce), ale při následné komplexní analýze dat neodpovídají jeho výsledky množství neshod a nespokojenosti pracovníků. Ukazuje se dále negativní výsledek, že většinou nejsou vyřešeny klíčové příčiny neshod a tento stav přetrvává zjevně dlouhodobě. Proto zde není toto hledisko vhodné. S tímto hlediskem se rovněž pojí termín vypořádání neshod. Data jsou i v tomto případě nekonzistentní vzhledem k ostatním poznatkům průzkumu, což snižuje jejich hodnotu.

Obecně jsou systémy managementu postaveny tak, že nezáleží na oboru podnikání ani na tom, zda je výsledkem působení organizace výrobek, služba nebo jejich kombinace. Až detaily odlišují systémy managementu konkrétních organizací. To bude mít rovněž následně vliv na jejich údržbu.

Dále je možno na základě analýzy dat průzkumu a též dlouhodobého pozorování některých organizací konstatovat následující. Nákladové hospodaření organizace sice ovlivňuje i řízení systémů managementu a je v souladu s procesním přístupem. Ovšem z hlediska údržby procesů na něm, na oboru působení organizace, na počtu pracovníků (vč. pracovníků, kteří o systém pečují), na metodě kontroly, na přístupu ke zdrojům ani na formě dokumentace tolik nezáleží.

Nejen z tohoto provedeného průzkumu vychází, že způsob řízení ovlivňuje všechny ostatní „objekty“ v organizaci, vč. systémových. Tato skutečnost je dána osobností konkrétního manažera (viz kniha [77]). Předně to je procesní mapa (vč. počtu a typu procesů), která má být stanovena dříve, než organizační struktura (viz kniha [74]) a tím jsou také ovlivněny vnitřní a vnější vazby a způsob komunikace. Procesní mapa totiž spojuje abstraktní systém managementu a vztahy pracovníků s fyzickou produkcí a zařízeními do jednoho schématu. Organizační struktura potom charakterizuje počet stupňů řízení. V průzkumu bylo toto hledisko použito jako kontrolní. Ke stavu údržby procesů není nutně samo o sobě potřeba. Podobně delegace pravomocí vychází ze způsobu řízení a organizační struktury. Tudiž by byla pro určení stavu údržby procesů duplicitní. A podobná situace je se sdílením informací, které přímo o stavu údržby nevypovídá. Potom je vytvářena vnitřní kultura organizace. Od toho se odvíjejí počet a druhy znaků. Podle zvolené koncepce systému managementu jsou určeny činnosti, prováděné v rámci údržby procesů v systému managementu. Je nutno mít na paměti, že ze všeho dění v organizaci mohou případně vznikat neshody v daném systému managementu.

Pořadí důležitosti takto vybraných hledisek, tedy jejich váha, bylo stanoveno nástrojem Trojúhelníková tabulka. Podle důležitosti vychází toto pořadí (v závorce je uvedena četnost hlediska při uplatnění nástroje):

- způsob řízení (7x)
- organizační struktura (5x)
- vnitřní kultura (5x)
- neshody (4x)

- komunikace (3x)
- počet a druh znaků (2x)
- počet a typy procesů (2x)
- činnosti prováděné v rámci údržby procesů v systému managementu (0x) - u tohoto hlediska je příslušnou normou anebo metodou předepsána povinnost provádění konkrétních činností a proto je také důležité, ač zde má četnost 0

Tato hlediska mohou být chápána jako znaky stavu údržby procesů. Je potřeba jim přiřadit cílovou hodnotu, přestože jsou kvalitativního druhu. Na základě dlouhodobých poznatků autorky práce lze stanovit:

- Způsob řízení (Z_R) by měl být participativní, samořízení nebo příp. konzultativní s rozhodnutím manažera - hodnota ano/ne (má/nemá).

$$\text{Platí, že: } Z_R = \langle 1, 2 \rangle \quad (1)$$

- Organizační struktura (O_{ST}) by měla být pružná, s max. 3 stupni úrovní řízení - hodnota ano/ne (má/nemá). Platí, že: $O_{ST} = \langle 1, 2 \rangle$ (2)

- Vnitřní kultura (V_K) by měla zahrnovat vyvažování práce a osobního života, být bez konfliktů a bez nedůvěry - hodnota ano/ne (má/nemá).

$$\text{Platí, že: } V_K = \langle 1, 2 \rangle \quad (3)$$

- Neshody (N_{ES}) lze klasifikovat jako: 1) odchylky, 2) vážné a 3) systémové a také jejich počtem - tedy hodnota 1, 2, 3 a ideální počet je roven 0, přičemž zjištění systémové neshody je výrazně negativní jev.

$$\text{Platí, že: } N_{ES} = 1 \times p_o + 2 \times p_v + 3 \times p_s, \quad (4)$$

kde p je počet, zde daného druhu neshod (odchylky, vážné, systémové).

- Komunikace (K) má být volná - hodnota ano/ne (má/nemá).

$$\text{Platí, že: } K = \langle 1, 2 \rangle \quad (5)$$

- Druhy a počet znaků na jeden proces. Znaky (Z_N) jsou druhu: finanční (Fi), produkční (Pr), údržbářské (Ur), kvality (Qa) atd. Počet znaků na jeden proces by neměl přesáhnout hodnotu 5 z důvodu efektivnosti zpracování.

$$\text{Platí, že: } Z_N = Fi + Pr + Ur + Qa \quad (6)$$

$$\text{a platí také: } \max Z_N = 5 \quad (7)$$

- Typy a počet procesů (P_{op}). Procesy jsou typu: hlavní a vedlejší. Hodnota je pro hlavní procesy $P_{opH} = \langle 1, 4 \rangle$ (8)

$$\text{pro vedlejší procesy } P_{opV} = \langle 1, 10 \rangle \quad (9)$$

Přičemž se také uplatní výraz, kdy počet hlavních procesů je menší než počet vedlejších procesů, tedy: $P_{opH} < P_{opV}$ (10)

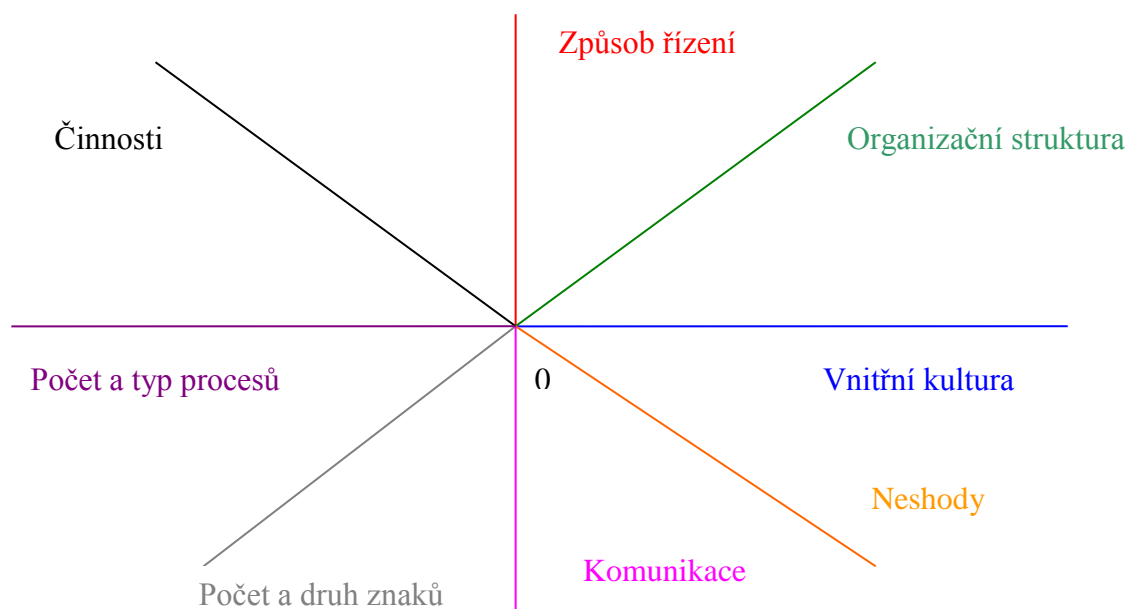
Platí, že: $P_{op} = P_{opH} + P_{opV}$ (11)

a platí také: $\max P_{op} = 14$ (12)

- Činnosti pro údržbu procesů (C_I) mají být jmenovány normou nebo metodou údržby procesů - hodnota ano/ne (má/nemá). Toto hledisko má být kontrolováno např. při běžných interních nebo certifikačních auditech (např. podle normy [64]), při přezkoumání systému managementu apod.

Platí, že: $C_I = <1.2>$ (13)

Vyhodnocení stavu údržby procesů dané organizace proti optimu, kterého by měla dosáhnout, je možné podle Obr. 5 provést pomocí nástroje Plošný diagram. Jsou zde zahrnuty všechny potřebné znaky. Hodnoty hledisek ideálního stavu údržby procesů, které jsou zde navrženy, by vytvořily po spojení mnohoúhelník. Pokud by hodnoty hledisek údržby procesů dané organizace byly obsaženy v tomto obrazci, stav její údržby by byl v pořádku. V opačném případě je nutno provést opatření k nápravě stavu. Diagram je však možno podle potřeb konkrétní organizace dále rozšířit přidáním další osy.



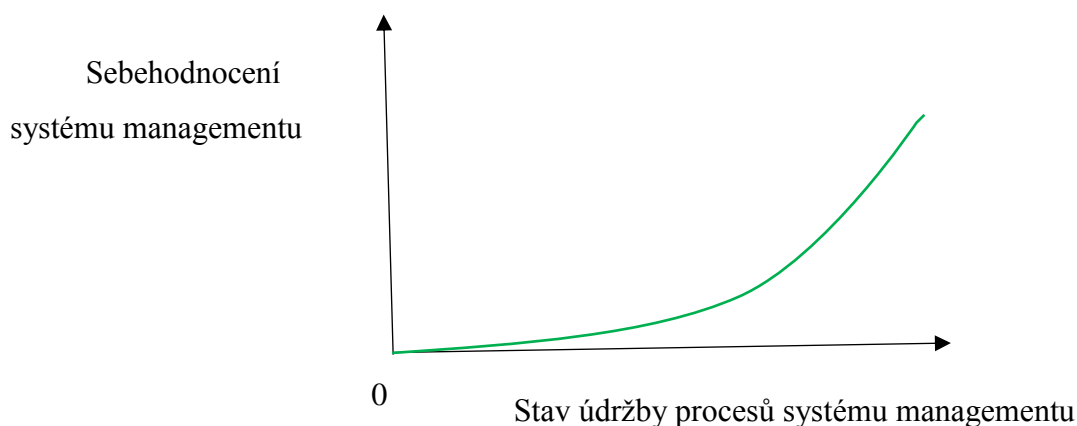
Obr. 5.: Ukázka vyhodnocení stavu údržby procesů organizace vůči optimu pomocí nástroje Plošný diagram [vlastní].

Celkovou hodnotu stavu (S_U) údržby procesů systému managementu organizace je možno vyjádřit následovně:

$$S_U = Z_{\check{R}} + O_{ST} + V_K + N_{ES} + K + Z_N + P_{op} + C_I \quad (14)$$

6.2 Vztah stavu údržby procesů systému managementu organizace a sebehodnocení jejího systému managementu

Zahraniční publikace se zabývají vztahy cen za kvalitu a koncepce TQM. V ČR převažuje koncepce ISO 9001 [64]. Proto je potřeba prozkoumat vztah stavu údržby procesů systému managementu a sebehodnocení na základě této koncepce.



Obr. 6: Vztah stavu údržby procesů systému managementu a sebehodnocení systému managementu organizace [vlastní].

Provázáním uvedených hledisek lze zjistit stav údržby procesů v systému managementu libovolné organizace. Paralelně lze tento fakt ověřit kvantitativně, a to dlouhodobým stanovováním sebehodnocení systému managementu dané organizace. Pro tento účel byla vybrána modelová organizace, sledovaná mimo tento průzkum, která však poskytla jak data pro průzkum, tak poskytla dlouhodobé výsledky sebehodnocení svého systému managementu¹⁶. Znaky modelové organizace jsou:

- malá organizace
- uplatněný způsob řízení je samořízení
- organizační struktura je pružná
- vnitřní kultura této organizace je přátelská a vyvážená
- identifikované neshody jsou typu odchylky a vážné
- bezpečnostní incidenty a systémové neshody nebyly nalezeny
- úspěšnost vypořádání neshod je s drobnými problémy

¹⁶ Autorka této práce provedla rovněž propočty a stanovení sebehodnocení dané modelové organizace vzhledem k dobré znalosti situace v této organizaci (viz článek [75]).

- stav komunikace je volná
- znaků je přibližně 20 i nefinančních
- procesy jsou 1 hlavní a 2 vedlejší

Modelová organizace má zavedený systém managementu kvality a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kromě toho ctí informační bezpečnost a má vztah k environmentálnímu managementu¹⁷. Stav údržby procesů modelové organizace vůči optimu pomocí nástroje Plošný diagram tak vychází téměř ideální. To navíc dokladuje i plná spokojenost pracovníků této organizace.

Je zřejmé, že zejména změnou způsobu řízení na direktivní a též pružné organizační struktury na hierarchickou strukturu se poměrně rychle (nejvýše v řádu měsíců) přetvoří celý systém managementu. Tím se dosti zhoršil stav jeho údržby, vznikaly neshody i na produktech, bezpečnostní incidenty, klesala motivace a naopak vzrůstala nedůvěra mezi pracovníky a tím klesla výrazně také hodnota sebehodnocení organizace. V tomto konkrétním případě došlo k rozdílu sebehodnocení mezi stavy před de facto převodem na funkční přístup a jeho zavedením o více jak 160 bodů z 1000 možných (a rovněž bylo zjištěno, že klesá celková bezpečnost v organizaci - viz článek [75]). Průměrné meziroční kolísání sebehodnocení systému managementu se přitom pohybovalo kolem 50 bodů. Návrat do fungujícího stavu procesů systému managementu je poměrně náročný na společné úsilí pracovníků a je dosti zdoluhavý. Je nutno upozornit, že v tomto případě organizace musí vynaložit i finance na obnovu stability systému managementu. V případě modelové organizace se návrat do původního stavu s procesním přístupem podařil a dosti vzrostla též hodnota sebehodnocení jejího systému managementu. Schematicky je vztah stavu údržby procesů systému managementu a sebehodnocení systému managementu organizace zobrazen na Obr. 6.¹⁸

6.3 Kolik organizací má zavedený procesní přístup

Otázka přesněji zní: „Kolik organizací má reálně zavedený procesní přístup z organizací, které byly zahrnuty do zde uvedeného průzkumu?“.

Základem jsou zde opět data z výše provedeného průzkumu. Respondenti uvádějí v dotaznících, že jejich organizace mají zavedený procesní přístup v 8 případech malých a středních organizací a ve 29 případech velkých organizací. Vzhledem k ostatním

¹⁷ Zpracováno podle interní dokumentace modelové organizace.

¹⁸ Jedná se o předmět samostatného zkoumání mimo tuto publikaci.

výsledkům tohoto průzkumu, k provedené rešerši a k pozorování známých organizací a jejich systému managementu autorkou práce se ovšem jeví i tato hodnota nadsazená. Lze předpokládat, že výsledná hodnota bude nižší. Sama o sobě nevypovídá nic o faktickém stavu a tím typu přístupu k systému managementu v daných organizacích.

Pro stanovení reálného počtu organizací se zavedeným procesním přístupem lze použít hlediska stavu údržby procesů v systému managementu organizace. Za vhodný způsob řízení lze označit samořízení, participativní styl a hraničně též konzultativní styl s rozhodnutím manažera. U SME vychází 19 případů a u velkých organizací 32 případů. Jedná se o velká čísla, která neodpovídají ani stanoviskům organizací o zavedení procesního přístupu. Proto hledisko způsobu řízení samo o sobě nemůže být v tomto zkoumání použito. Lze ho označit za předpoklad pro zavedení procesního přístupu. Vhodná organizační struktura má být pružná, jenže ta vychází z procesní mapy. U SME je to 8 případů s pružnou strukturou, u velkých organizací je to 12 případů. Procesní přístup a pružná struktura se tak de facto vzájemně podmiňují. Vhodná vnitřní kultura zahrnuje vyvažování pracovního a osobního života pracovníků. U SME je to 7 případů, u velkých organizací šlo o 9 případů. Hledisko neshody se dá v tomto směru „ošálit“ (viz uvedení informace o žádných neshodách a pak jejich přímé jmenování v dotaznících). Ukazuje se, že by bylo potřeba ověřit data z dotazníků ještě jinou metodou, což však vzhledem k anonymnosti dotazníků nepřichází v úvahu. Navíc z jiných pozorování organizací plyne, že některé organizace neshody nezapisují a nevšímají si jich, ač by měly. Proto zde není toto hledisko využito. Rovněž hledisko úspěšnost vypořádání neshod vypadá pro procesní přístup určující, ale vzhledem k možnému „posunu výkladu jeho významu“ bylo vyřazeno. Způsob pojmání péče o systém managementu nákladově je též brán jako hrubý předpoklad procesního přístupu, pokud vyčísluje jednotlivé náklady. Vhodná forma komunikace pro procesní přístup je volná. Je uplatněna u SME v 10 případech a u velkých organizací ve 12 případech. Hledisko počet a druh znaků v tomto směru není dostatečně vypovídající vůči procesnímu přístupu a proto není využito. Počet a typy procesů je hledisko orientační pro zjištění procesního přístupu. O procesech ve své organizaci ví 7 respondentů SME a 13 respondentů velkých organizací. Ovšem je nutno konstatovat, že občas o existenci „procesů“ hovoří i organizace s funkčním přístupem, což by mohlo být zavádějící. Hledisko činnosti, prováděné v rámci údržby procesů v systému managementu, zde v této fázi není vypovídající a proto také není uplatněno. Bývá totiž pojmáno dosti svérázně, což

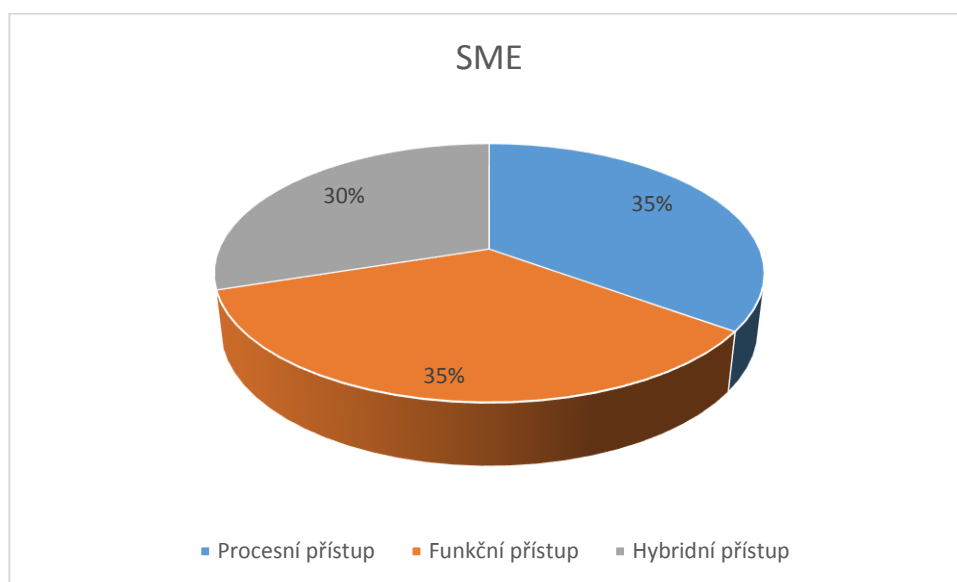
nepřináší požadovaný efekt pro systém managementu organizace. Lze ho najít i u funkčního přístupu.

Počet organizací se zavedeným procesním přístupem je možno určit jako: minimum z počtu organizací s uplatněním hledisek (organizační struktura (O_{ST}), vnitřní kultura (V_K), komunikace (K) a orientačně počet a typy procesů (povědomí) (P_{op})).

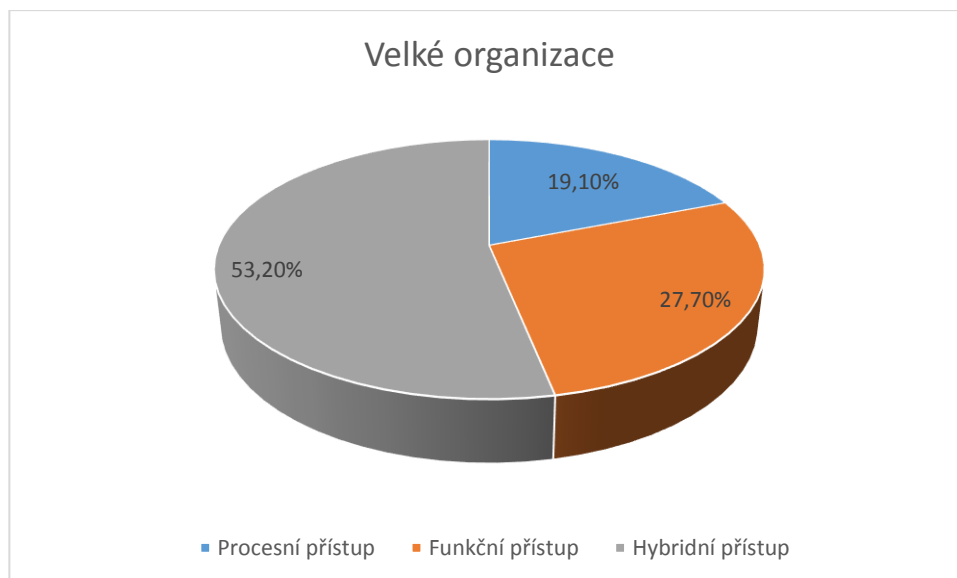
$$N_{pp} = \min (O_{ST}, V_K, K, P_{op}) \quad (15)$$

- Pro malé a střední organizace vychází v tomto průzkumu
 $N_{pp} = \min (8, 7, 10, 7) = 7$, tj. 7 organizací má zavedený procesní přístup (přibližně 35 % v průzkumu zúčastněných organizací).
- Pro velké organizace vychází v tomto průzkumu
 $N_{pp} = \min (12, 9, 12, 13) = 9$, tj. 9 organizací má zavedený procesní přístup (přibližně 19 % v průzkumu zúčastněných organizací).

S ohledem na Tab. 8 (Příloha 2.) lze konstatovat následující upřesnění v počtu organizací s daným typem přístupu, zahrnutých v tomto průzkumu. U malých a středních organizací jich má 7 procesní přístup, 7 funkční přístup a patrně 6 hybridní přístup. U velkých organizací jich má 9 procesní přístup, 13 funkční přístup a přibližně 25 hybridní přístup. Rozložení přístupů k systému managementu v organizacích přináší Obr. 7 a Obr. 8.



Obr. 7: Rozložení přístupů k systému managementu v malých a středních organizacích [vlastní].



Obr. 8: Rozložení přístupů k systému managementu ve velkých organizacích [vlastní].

Příklad 1.: Pokud je v průzkumu 5 malých a středních organizací a 5 velkých organizací, které působí např. v oboru strojírenství, vychází následující. Z uvedeného počtu mají procesní přístup zavedený pouze 2 malé a střední strojírenské organizace a 1 velká strojírenská organizace. Výpočet byl ověřen porovnáním s daty z dotazníku. Dopad má toto zjištění na skutečný stav, počet a závažnost neshod v organizacích, na výši nákladů na kvalitu a údržbu a na celkové mezilidské vztahy a tím také na produktivitu práce.

Příklad 2.: V ČR je podle údajů ČSÚ v publikaci [85] např. k 31. 12. 2014 registrováno celkem 2733459 ekonomických subjektů, z toho s tzv. „zjištěnou aktivitou“ je jich 1446293. Podle počtu pracovníků je organizací s počtem 1-5 pracovníků 200067, s počtem 6-19 pracovníků 52926, s počtem 20-249 pracovníků 28386. Celkem je tedy 281379 malých a středních organizací. Velkých organizací je 2196. Ostatní subjekty jsou živnosti, které zpravidla systémy managementu nemají zavedeny, ač se mohou najít některé případy.

S přihlédnutím k poznatkům výše vychází, že procesní přístup má 98483 malých a středních organizací a 417 velkých organizací v ČR. Ovšem, jedná se pouze o hrubé vyčíslení. Tato čísla je nutno brát jako orientační vzhledem k počtu zúčastněných organizací v provedeném průzkumu. Reálný stav bude patrně ještě nižší.

Je nutno podotknout, že zavedení systému managementu kvality ještě neznamená uplatnění procesního přístupu, ač by to mělo vzhledem k aktuálnímu modelu platit. O to více tento fakt platí u ostatních druhů systémů managementu.

Na základě provedeného rozboru je možno konstatovat, že malé a střední organizace jsou sto lépe odhadnout pravý stav věci v zavedení procesního přístupu než velké organizace. Důvodem je, že malé a střední organizace mají velmi omezené zdroje, proto musejí více pracovat s tvrdou realitou a nemohou si dovolit nadsázku či „vychloubání se“. Velké organizace naproti tomu čelí v řadě případů nutnosti mít systém managementu v souladu „s veřejným míněním“, ze kterého vyplývá, že: „...správná organizace má certifikovaný alespoň systém managementu kvality a tím má procesní přístup...“. Patrně z tohoto důvodu vyšly v průzkumu takovéto výsledky o procesním přístupu, které byly nyní tímto postupem upřesněny.

6.4 Jak poznat procesní přístup v organizaci

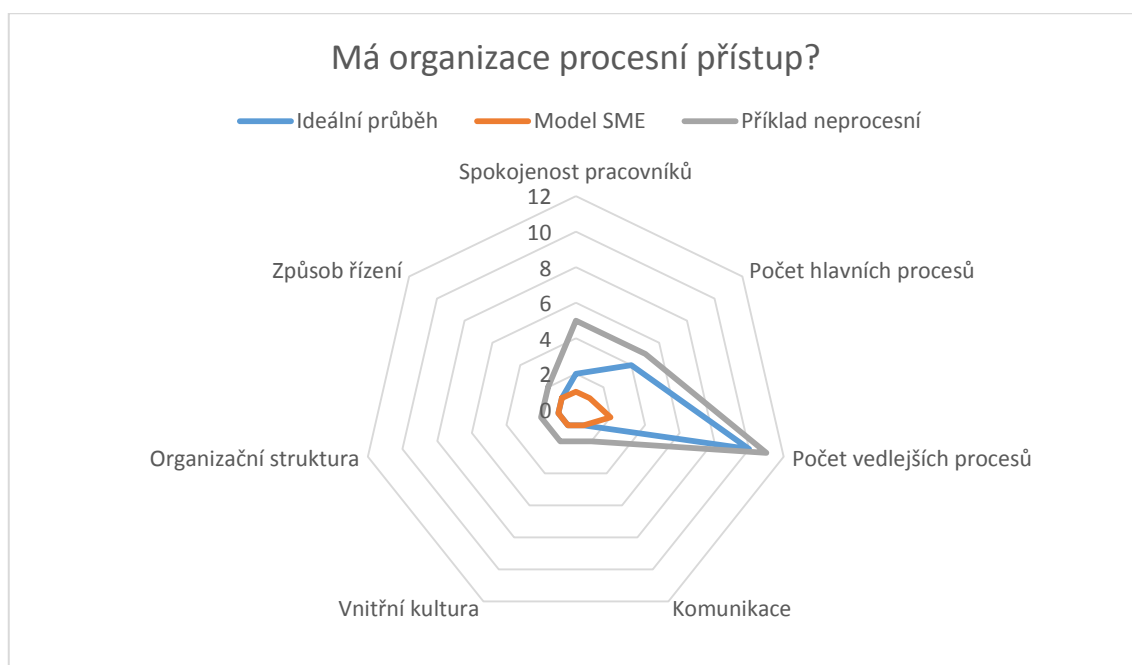
Z úvah v textu výše je možno odvodit, podle jakých hledisek lze určit, že organizace má zavedený procesní přístup. Je nutno podotknout, že nejde o postup budování procesního přístupu v organizaci. I zde platí, že tato hlediska mohou být chápána jako znaky, specifikující procesní přístup. Opět byla vzhledem k otázce „Jak poznat procesní přístup v organizaci?“ probírána všechna hlediska, tj. 31 bodů obsažených v dotazníku. Kromě znaků: způsob řízení, organizační struktura, vnitřní kultura, komunikace a počet a typ procesů je nutno připojit ještě jeden. Spokojenost pracovníků dané organizace, coby interních zákazníků systému managementu, je oním dalším znakem. Rovněž je potřeba přiřadit těmto znakům cílovou hodnotu, přestože jsou kvalitativního druhu. Na základě dlouhodobých poznatků lze stanovit doporučení:

- Způsob řízení by měl být participativní, samořízení nebo příp. konzultativní s rozhodnutím manažera - hodnota ano/ne (má/nemá).
- Organizační struktura by měla být pružná, s max 3 stupni úrovní řízení - hodnota ano/ne (má/nemá).
- Vnitřní kultura by měla zahrnovat vyvažování práce a osobního života, měla by být bez konfliktů a bez nedůvěry - hodnota ano/ne (má/nemá).
- Komunikace má být volná - hodnota ano/ne (má/nemá).
- Typy a počet procesů. Procesy jsou hlavní a vedlejší. Hodnota je pro hlavní procesy = <1, 4>, pro vedlejší procesy = <1, 10>, přičemž vychází výraz: počet hlavních procesů < počet vedlejších procesů.

- Spokojenost pracovníků dané organizace se systémem managementu má být 1) plná. Lze ji kromě toho ještě klasifikovat na: 2) drobné problémy, 3) částečně, 4) hodně výhrad, 5) vůbec - hodnoty tedy jsou: 1, 2, 3, 4 nebo 5. Čím vyšší je hodnota, tím horší je výsledek spokojenosti.

Tab. 1: Porovnání hodnot ideálního průběhu při vyhodnocení procesního přístupu u organizace, hodnot modelové organizace a hodnot organizace neprocesní.

Hledisko	Ideální průběh	Model SME	Příklad neprocesní
Spokojenost pracovníků	2	1	5
Počet hlavních procesů	4	1	5
Počet vedlejších procesů	10	2	11
Komunikace	1	1	2
Vnitřní kultura	1	1	2
Organizační struktura	1	1	2
Způsob řízení	1	1	2



Obr. 9: Ukázka vyhodnocení, zda má organizace procesní přístup vůči optimu pomocí nástroje Plošný diagram [vlastní]. (Použity jsou hodnoty z Tab. 1.)

Ověření proběhlo na modelové organizaci (dále označeno jako model SME) s tím výsledkem, že tato organizace má zavedený procesní přístup. Hodnoty jsou porovnány v Tab. 1 a vyhodnoceny v Obr. 9.

Z předložených útvarů je patrné, že obrazec mnohoúhelníku modelu SME v Obr. 9 zapadá celý do obrazce ideálního průběhu, tudíž model SME ve všech hlediscích splňuje požadavky na procesní přístup.

6.5 Time management a údržba procesů

Vnější tzv. **time management** souvisí s řízením času při údržbě procesů. Pro doplnění je nutno uvést, že vnitřní time management souvisí s „naladěním“ konkrétního pracovníka, jakožto schopnosti řídit svůj čas. Podle knihy Seiwert [91] je v time managementu důležitých 7 oblastí, které jsou následně konfrontovány s problematikou tématu této práce.

První je nedostatek času. Otázka zní: „Co vše se musí v procesu dělat?“. Odpověď zní: „Vše.“ V podstatě tato odpověď vychází z příslušné certifikační normy daného systému managementu. Proto je nutné nejprve zjednodušit celý systém managementu organizace do podoby průhledných materiálových a informačních toků napříč organizací v souladu s procesní mapou a mít pokud možno jednoduché řízení. Jen tak lze péči o systém managementu časově zvládnout.

Druhou oblastí je, že rychlost znamená lepší výsledek. V údržbě však toto hledisko souvisí s užitečností. Výkonnost systému managementu organizace pokaždé nesouvisí pouze s rychlostí. Přistupují sem další činitelé, jako je např. kvalita, emoce apod. Protože organizace je měkký otevřený systém, je zde paralela s přírodním dějem **evoluce**, která je dynamická. Tudíž rychlost v systému managementu se také mění podle okolností (tj. podle interního a externího kontextu). Nelze ji nastavit jako na zařízení a spustit. Je třeba si uvědomovat možná rizika a eliminovat je zpomalením procesu a produkčními úvahami. Zabudování neshod do produktu v kterékoli fázi produkce znamená nárůst jeho průběžné doby a tím nesplnění zakázky a ohrožení spolehlivosti.

Třetí oblast praví, že úspěch má ten, kdo hodně pracuje. Pro systém managementu to znamená znát reálnou průběžnou dobu produkce. Jde o to dosti omezit jednacích aktivity („věčně neschůzovat“). Rozhodně tímto způsobem nevzrostou systémové znalosti pracovníků. Úkoly údržby procesů je možno rozložit v běžném kalendářním roce vzhledem k dynamice produkce organizace a k podstatným úlohám. Koučování je zde přínosnější.

Čtvrtý bod se zabývá otázkou, zda internet a elektronická zařízení šetří čas. Pro systém managementu je odpověď těžší. Příliš elektronické komunikace může ničit sociální vztahy a narušuje mezilidskou komunikaci samu, jak se nyní ukazuje. Dále klesá soustředění na vlastní práci, což vede zpravidla ke vzniku neshod produkce. Též klesá inovační potenciál pracovníků vlivem chudého „okolí“ a to též ohrožuje produkci v organizacích. Proto je nutno brát SW a elektronická zařízení jen jako pomůcky.

Pátý bod pojednává o multitaskingu, který má přinášet podle veřejného mínění úsporu nejen času. V prostředí organizací je poměrně dosti rozšířen. Na druhou stranu snižuje soustředění na zpracovávanou úlohu. Zvyšuje také počet neshod. Proto jsou v údržbě procesů výhodnější její postupné úlohy, ale rovněž musí přitom dojít k posílení kvality. Z hlediska inovací je proto vhodné také rozjímání (čas na volné přemýšlení) a omezení použití elektronických prostředků, jak již bylo uvedeno výše. Pro údržbu procesů je důležitější soustředění na konkrétní úlohu a její úplné dořešení, než na jejich multitasking. Odbourává se tím současně problém mnoha organizací s nedořešenými úlohami.

Šestý bod zvažuje zbytečnost přestávek. Přestávky je nutno zavést i v údržbě procesů. Nepřetržitost je zde utopie. O to reálnější budou plánovité přestávky v kratších časech, než mnohonásobně větší výpadek v důsledku neshod. Pracovní přestávky by však neměly prodlužovat pracovní směny, protože pak organizace směřuje od vyvažování práce a osobního života. Zhoršují se vztahy pracovníků s jejich rodinami a místními spolky, což následně snižuje prestiž organizace. Dále tím dochází k poklesu produktivity práce.

Oblast sedmá uvažuje, jestli zahálkou trpí lenoši. Z hlediska údržby procesů je nutný čas na čerpání energie a čas na rozmyšlení, který vede k inovacím a ke zlepšování systému managementu. Zároveň je potřebná schopnost systematické práce odpovědného pracovníka a seberegulace. Tento bod je tedy poněkud navíc. Ovšem při údržbě efektivního systému managementu pracovníci rozhodně nelenoší. Stejně je tomu u údržby produkčních zařízení.

Limitem v time managementu je jeden kalendářní rok, během něhož by se mělo stihnout vše potřebné. Vzniká tím základ pro plán údržby procesů v systému managementu.

6.6 Jak provádět údržbu procesů systému managementu

Pro stanovení odpovědi na otázku: „Jak provádět údržbu procesů systému managementu organizace?“ je potřeba provést srovnání metod pro údržbu procesů v systému managementu se znaky stavu údržby procesů, jak jsou uvedeny výše. Toto srovnání je uvedeno v tabulce Tab. 2.

Metoda Podle udělené ceny za kvalitu je zde uvedena souhrnně. Ovšem ve skutečnosti jsou na výběr minimálně 3 hlavní metody a to podle E. Deminga, podle Malcolma Baldridge a podle EFQM.

Zvolená metoda údržby procesů systému managementu předepisuje rámec, jak pečovat o procesy. Pojmy sice pracovníci organizací v tomto směru ovládají, ale jejich vnitřní obsah není podle dat průzkumu ještě plně doceněn. Tím v organizacích zbytečně vznikají neshody. Podle stavu systémů managementu organizací v ČR tyto organizace většinou dosud hledají odpovídající metodu.

Pro ideální stav údržby procesů v systému managementu s ohledem na zjištění výše nejvíce vyhovuje Metoda údržby podle Deminga, případně její modifikace pro tuzemské poměry, ovšem s důsledným zachováním Demingových principů. Tím by byl podpořen zároveň požadovaný procesní přístup. Přitom je jedno, zda organizace uplatňuje koncepci normy ISO 9001 [64] nebo koncepci TQM. Ovšem i tato metoda má své nevýhody, které již byly popsány výše. Popis metod údržby procesů systému managementu je uveden také výše v textu. Rovněž jsou tamtéž uvedeny nevýhody těchto metod.

Protože žádná ze zde představených metod neodpovídá současně procesnímu přístupu a přitom také současným dynamickým podmínkám podstatného okolí, je v dalším textu představen vlastní návrh metody údržby procesů systému managementu, zpracovaný autorkou této práce. Má napomoci organizacím s řešením této problematiky.

Tab. 2: Charakteristika metod pro údržbu procesů v systému managementu organizace v závislosti na znacích stavu údržby procesů.

Metoda údržby systému managementu	Způsob řízení	Organi-zační struktura	Vnitřní kultura	Neshody	Komuni-kace	Procesy	Znaky	Úlohy v systému manage-mentu
TPM (TQM)	Ideálně nedirektiv-ní	Libovolná, spíše heterarchic-ká	Orientova-ná na údržbu všeho	Neshody se nemají promít-nout do stavu údržby, bez neshod	Volná	Jasně rozdělení, řízení údržby	Pohoto-vost a prostoje, náklady na údržbu daného objektu atd.	Obvyklé ¹⁹
CRM	Libovolná	Libovolná	Orientova-ná na zákazníka	Neshody se nemají promít-nout do vztahu se zákazní-ky	Se zákazní-kem dle pracovní úlohy	Jasně rozdělení, zákaznické řízení	Spokoje-nost zákazníka, znaky péče o zákazníka	Obvyklé
Podle udělené ceny za kvalitu (obecně)	Libovolná	Libovolná	Orientova-ná na řízení kvality všech objektů	Bez neshod	Ideálně volná	Jasně rozdělení, zákaznické řízení	Postihují-cí všechny procesy	Obvyklé dle metody ceny za kvalitu
Podle Deminga	Participativ-ní, samořízení, vedení	Heterarchic-ká	Zlepšová-ní neplýtvání přátelství	Bez neshod	Volná	Jednodu-ché, hlavní a vedlejší	Neplýtvá-ní	Participace všech na zlepšování
Nákladová	Libovolná	Libovolná	Sledování nákladů	Neshody se nemají promít-nout do nárůstu nákladů	Libovolná	Jasně rozdělení, finanční řízení	Náklady	Obvyklé
Jiná (preventivně nákladová, vlastní atd.)	Libovolná	Libovolná	Sledování nákladů a prevence neshod	Bez neshod	Libovolná	Jasně rozdělení, finanční řízení	Náklady, preventiv-ní opatření, počet neshod	Obvyklé

¹⁹ Viz otázka v dotazníku (Příloha 1).

6.7 Návrh metody údržby procesů systému managementu

Před vytvořením návrhu metody údržby procesů je nutno ještě posoudit další oblasti, které se váží k problematice této práce.

První oblast, přesněji zdroj, pojednává o neshodách, které se vyskytují v organizacích. Z případových studií výrobních i nevýrobních organizací v ČR, např. z prací P. Dvořák [20], F. Holan [32] a J. Vondráčková [104], vyplývají následující fakta. Neshody vznikají v předvýrobní etapě (v tzv. technických úsecích) a projevují se hlavně:

- nedostatečnými zkušenostmi a chybami konstruktérů, technologů a vývojářů
- nedostatečnou kontrolou „výrobní“ dokumentace, kdy jsou použita špatná vstupní data a bezhlavě zkopírovány některé části programů, výkresů, postupů apod.

V produkční etapě procesu se do neshod promítá zejména:

- únava pracovníků
- nedostatečná kontrola vstupů před produkcí a výstupů po jejím skončení (často z nesoustředění nebo z nezájmu o prováděnou práci), čímž narůstá množství neshod produkce jakéhokoli druhu
- často dochází k poškození produktů manipulací
- neoznačením
- chybným zařazením
- vynecháním záznamu atd.

Obchodní či jiné podobné oddělení často nevede dokumentaci o neshodách a o zlepšování. Všeobecně se ukazuje menší monitorování administrativy než produkce. Přitom v administrativě jsou neshody na první pohled méně patrné, než u výroby hmotných produktů, ale mohou mít větší dopad. Informace organizací nejsou často pojímány jako hodnotný majetek, který je potřeba chránit a zálohovat. Většina dat je duplicitně ještě též v písemné podobě, protože jejich elektronická dostupnost je obtížnější. V elektronické formě je mnoho neroztříděných, na nějakém médiu uložených dat, případně jsou data s omezeným přístupem pro řadové pracovníky. Údržba SW a místy i zařízení se zanedbává. Z dat vyplývá, že většina pracovníků, kteří se účastnili těchto průzkumů, je navíc pozdě informována a málo motivována, což ovlivňuje a je ovlivňováno zpětně též stávajícím systémem managementu organizace. Tyto poznatky odpovídají také datům z článku [76].

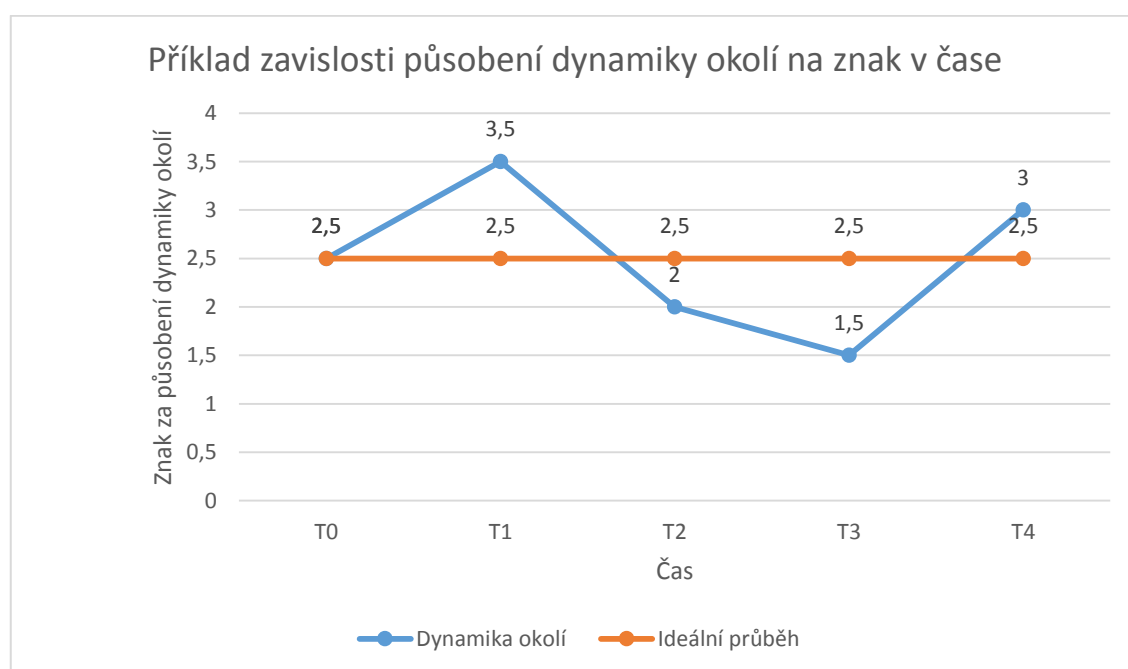
Z těchto informací je patrné soustředění se organizací doslova na časové zvládnutí produkce. Systém managementu zůstává v pozadí, nebo je použit jako marketingový prvek pro okolí, jak dokládají názory pracovníků např.: „máme systém managementu takový... a cenu tuto...“, případně dostupné reklamy organizací. Přitom pracovníci těchto organizací vykonávají svěřené úlohy mnohdy tzv. „mechanicky“. Sice mají zájem o informace a o pracovní motivaci, ale obvyklá hierarchická organizační struktura, uplatněný způsob řízení a na tomto základě budovaný systém managementu jim k vzepětí sil a nadšení nedávají prostor. Doslova dochází k nechuti něco dělat, tím víc, pokud jde o nefyzickou záležitost, jako je systém managementu. To potvrzuje, že na systém managementu potom není čas. Pracovníci mají „práci“, tj. zakázky nebo úlohy, které musejí splnit, aby jejich organizace mohla existovat. Navíc se občas vyskytuje mezi pracovníky názor, že systém managementu je věc jejich vrchního vedení a proto se oni o něj nezajímají. Tito pracovníci jsou v organizacích bráni jako prosté lidské zdroje. O horší kvalitě vzdělávání v oblasti systémů managementu již bylo pojednáno výše v tomto textu. Systém managementu je pak chápán jako doslova věc navíc a tak je k němu přistupováno vč. jeho údržby.

K těmto problémům s údržbou procesů systému managementu přistupuje další činitel a tím je de facto „zatuhnutí“ systému. K problematice je možno přistoupit pomocí **Teorie zamrznutí** od autora J. Flégla [21]. Lze z ní odvodit, že pokud tato teorie funguje v politických systémech (jako je např. stát), potom musí fungovat také v organizačních systémech. Obojí jsou totiž podle Teorie systémů zároveň tzv. lidské systémy. Procesy mají proto tendenci k uvedenému zamrznutí, tj. stavu, kdy procesy nejsou udržovány a existují jakoby na okraji daných organizací. Procesy jsou totiž v podstatě demokratické, nebo by alespoň měly být, což odpovídá základu, tvořenému procesním modelem. **Úkolem je proto celý daný systém managementu v podstatě údržbou odvrátit od stavu zamrznutí.**

Navíc, po delší úvaze neustálé zlepšování působí v tomto směru jako protimluv, neboť dynamika podstatného okolí nebo i vnitřní stav organizace ji může kdykoli „strhnout dolů“, ač je pracovní úsilí pracovníků konstantní a ku prospěchu produkce i systému managementu, který je původně dobře vybudován. Tuto situaci lze přirovnat k běhu proti větru. Organizace tak doslova stojí na místě. Danou situaci na jednom znaku dokumentuje Obr. 10. Tuto skutečnost lze též měřit např. vhodnou metodou sebehodnocení pro danou organizaci.

Problémy údržby procesů spočívají také v jejím správném načasování. Údržba procesů je v současnosti v organizacích totiž prováděna jedním z následujících způsobů:

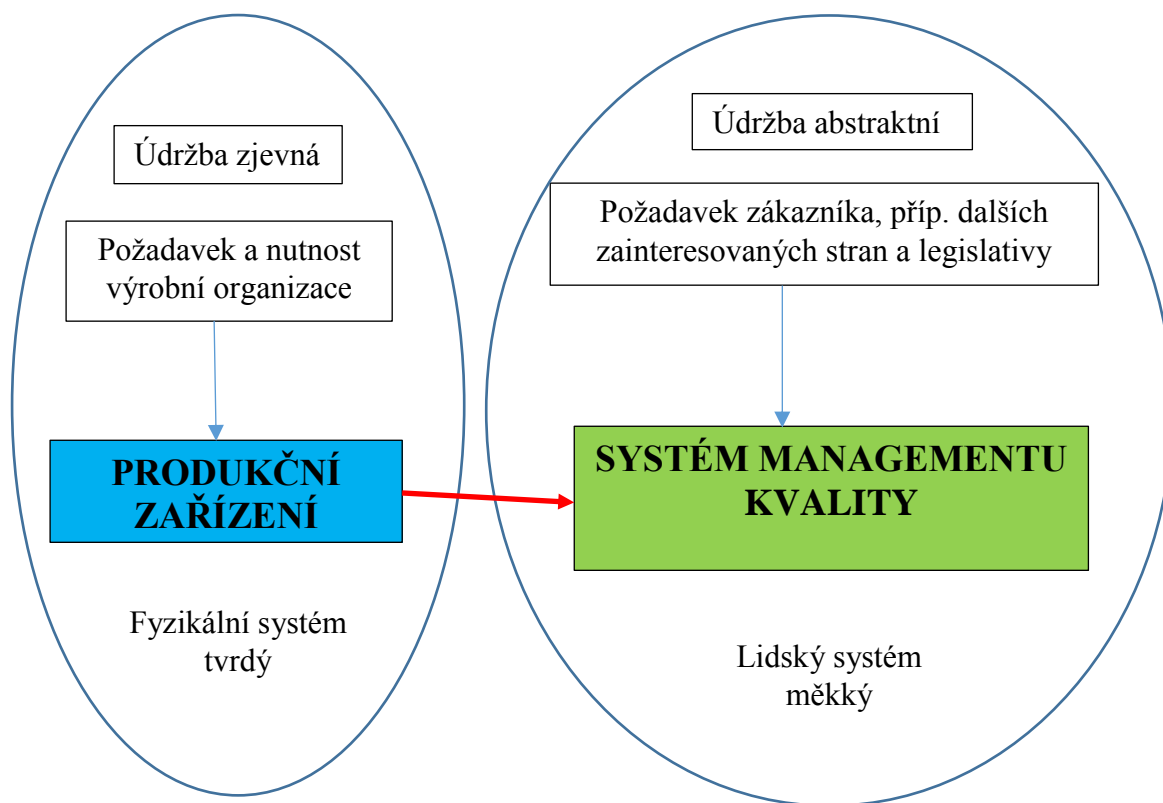
- nárazově, v řádu let, např. před auditem interním nebo certifikačním
- po velké neshodě s výraznými následky
- od zavedení systému managementu je systém stejný, tj. není prováděna jeho údržba
- údržba byla prováděna, ale odpovědný pracovník odešel a tak se již údržba neprovádí
- údržba je prováděna průběžně (např. ročně), tj. podle výsledků průzkumu ojedinělé



Obr. 10: Příklad závislosti působení dynamiky okolí na znak v čase. Je patrné, jak se hodnota znaku časem mění oproti jeho požadované (ideální) hodnotě [vlastní].

Z nové revize systému managementu kvality (dle normy ISO 9001), coby základu systémů managementu, jsou pro téma údržby procesů zásadní její následující požadavky:

- procesní přístup - ten je nutno posílit
- zainteresované strany - všechny
- řízení - má jít spíše o vedení
- rizika - vyžaduje klást na tento požadavek větší důraz, vlivem nárůstu externích rizik v podstatném okolí



Obr. 11: Vztah produkčního zařízení a systému managementu kvality v případě údržby [vlastní].

Systém managementu organizace se proto neobejde bez dodržování principů procesního přístupu podle textu [61] vzhledem k novým podnikovým poznatkům, odpovídajícím dané revizi norem (což je potřeba kupříkladu pro certifikaci) a efektivnosti (což je potřeba pro užitek dané organizaci). Principy jsou dále komentovány:

- měřitelné cíle - myšleno stanovení, měření a zpracování znaků kvantitativních i kvalitativních (nečíselných)
- spokojenost zákazníků - nutno doplnit další zainteresované strany, zejména zaměstnance, dodavatele a region
- integrace a komprimace prací - myšleno postupů všeho druhu pro produkci, technickou údržbu zařízení atd. i systém managementu a péči o něj. Jde o návrat k jednoduchosti, smysluplnosti a ohleduplnosti.
- projektový přístup k pracím - zaměřeno na jedinečnost zakázek a úloh v organizaci a vnímání detailů k odlišení se od konkurence s ohledem na možná rizika

- nejvhodnější místo k realizaci práce - důraz na dílny a projektové kanceláře a jejich procesní řízení. Zkráceně jde o místa, kde se produkci přidává hodnota. Současně má dojít k omezení manipulace, skladování a následných kontrol, coby forem plýtvání.
- týmová práce - jedná se přesněji o uplatnění pružných organizačních struktur a „pružných“ způsobů řízení, o volné rozhodování v organizacích a volnou komunikaci
- procesní stimulace - procesní přístup má být chápán jako „motor“ pro celou organizaci, nikoli jako další činnost, kterou se pracovníci vedle výroby musejí zabývat. Jde o integrální součást organizace.
- odpovědnosti za proces - je potřeba, aby každý proces měl vlastníka a ten měl svůj zástup, potom je tento bod splněn
- eliminace neefektivních činností - zde se jedná o odstranění nesmyslných pohybů u pracovníků i zařízení, odstranění čekání, skladování nad rámec nezbytného množství²⁰, odstranění kontroly (nahradit samokontrolou a důrazem na dodavatele) a dosažení klidného prostředí. Jde tedy v podstatě o uplatnění Lean Production s posílenou měkkou složkou systému. Naplněním těchto bodů klesá počet neshod a zrychluje se produkce a zároveň narůstá množství inovací, protože pracovníci mají prostor na přemýšlení.
- správně vedená dokumentace - podle legislativy a zakázek. Zejména je potřeba dokumentovat postupy, návrhy a záznamy např. kvůli reklamačnímu řízení apod.

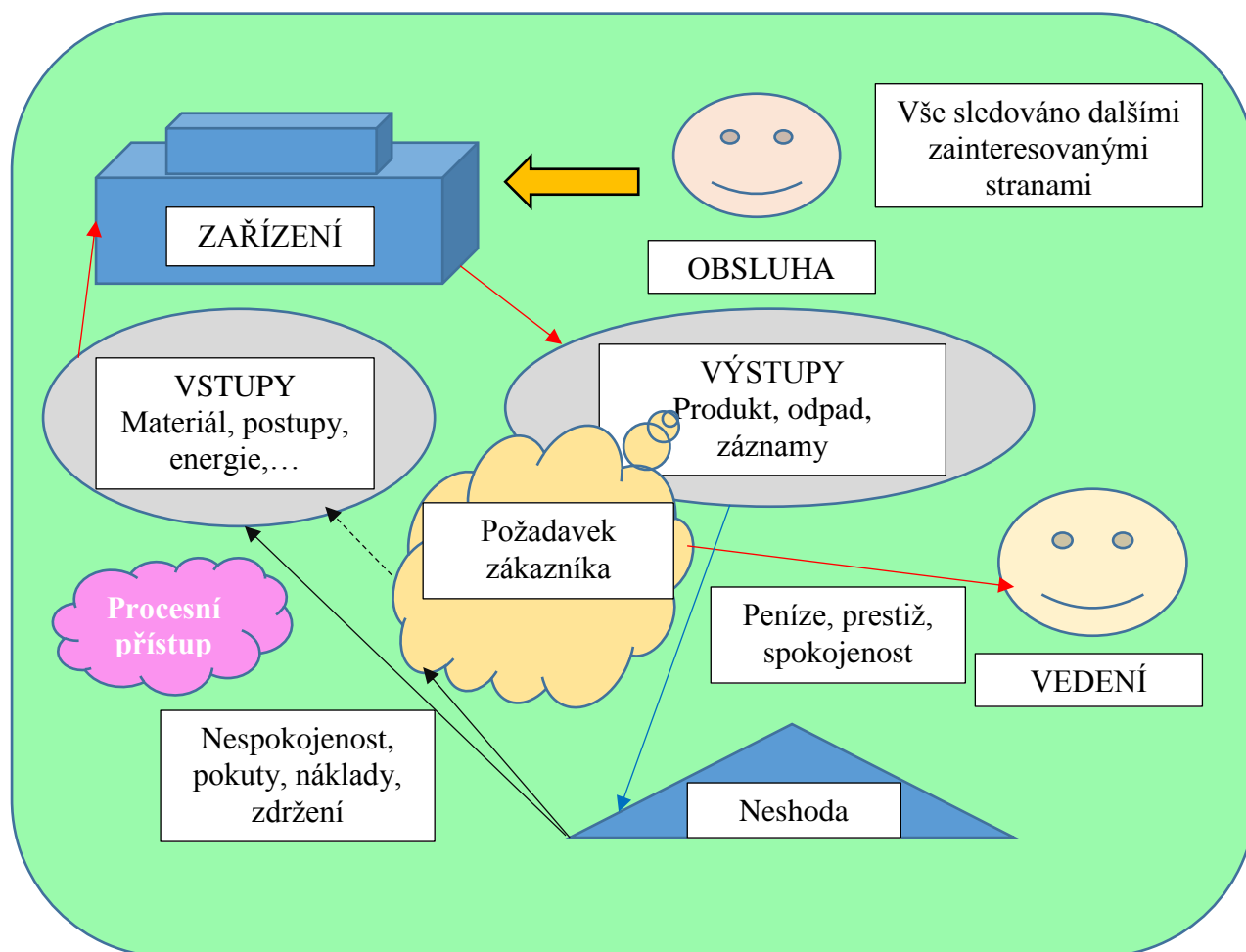
Aby byl návrh metody údržby procesů systému managementu zřejmější, musí být nejprve uveden vztah k výrobnímu systému. Pro téma této publikace je z definice výrobního systému v textu [55] zásadní pasáž, týkající se přetvoření vstupů na výstup s důrazem na efektivnost a inovace ve výrobních i nevýrobních procesech. Pod neshody jsou zde zahrnuty také bezpečnostní incidenty. Vždy jsou vlastně plýtváním, kterému je vhodné se, pokud možno, vyhnout.

Oba typy systémů tvrdý i měkký vyžadují provádění údržby, jinak dojde k jejich degradaci. Tyto systémy musejí fungovat z důvodu zajištění výroby produktů na jedné straně a zachování způsobu řízení organizace na druhé straně. Údržba zařízení je relativně

²⁰ Nutnost zásoby pro zajištění relativní plynulosti produkce vzhledem k dynamice okolí a dalším rizikovým činitelům.

snadná a skoro každý ji vnímá jako potřebnou. Přitom systém managementu kvality je ve své formě měkký a tím podstatně složitější a abstraktní. Od toho se odvíjí na první pohled složitější údržba tohoto systému. Vztah zařízení a systému managementu v případě údržby schematicky přináší Obr. 11.

Z Obr. 12 je patrné, že procesní přístup je v podstatě způsob, jak zjednodušeně vést (neřídít) dlouhodobě a také klidně organizaci ke spokojenosti všech. Jeho uplatněním se organizace vyhne mnoha případným nepříjemnostem. V delším horizontu může hrozit ztráta zakázek. Přes snahu o zjednodušení se i tak jedná o dosti komplexní systém. Limitem je přitom skromnost vedoucích a vlastníků a také demokratické zřízení státu. Procesní přístup je tedy základna (matrice), na které je pro danou organizaci postaven její systém managementu.



Obr. 12: Vztah výrobního systému a systému managementu organizace [vlastní].

Na základě nevýhod stávajících metod údržby procesů systému managementu lze specifikovat požadavky na navrhovanou metodu. Jedná se o následující skutečnosti:

- konkrétní
- jednoduchý postup
- důraz na předvýrobní etapu
- zohlednění požadavků zainteresovaných stran (též více dodavatelů)
- prostor pro organizační specifika (odpovídají komplexnosti systému managementu)
- uplatnění heterarchické organizační struktury
- uplatnění odpovídajícího způsobu řízení
- rozumný rozsah dokumentace
- spokojenost pracovníků (vzdělávání, odpočinek, klid na práci, motivace)
- optimální náklady
- přijmout realitu neshod, ale nedopustit jejich systémový typ a jejich opakování a nárůst počtu
- pro procesy pracovat se znaky kvality, produkčními znaky a znaky údržby kvůli dlouhodobé prosperitě

Cílem by měla být údržba jednoho systému managementu v organizaci a nikoli několika. Již budování systému managementu je jedním z předpokladů pozdějšího vztahu pracovníků k systému managementu (jedná se o jeho „popularitě“). V opačném případě daný stav přispívá k nesoustředění pracovníků, které se odrazí např. v: špatném seřízení stroje, vynechání výrobní činnosti, neúplném kontrolním postupu, nedokótovaném výkrese, chybě ve schématu, chybně provedeném měření či počítání (nákladů, kusů apod.), inovační prázdnotě nebo otupělosti pracovníka. K tomu je pro správnou údržbu procesů potřeba podporovat rozvoj sebekontroly, jinak dochází k neshodám na vstupu a výstupu produkce, k destabilizaci výrobního systému a pak též k destabilizaci systému managementu.

Pro vlastní návrh vhodné metody údržby procesů systému managementu v organizacích je nutno začít od procesního přístupu. Jeho zásadním předpokladem je nedirektivní způsob řízení, jak bylo odvozeno výše. Pokud má organizace skutečně procesní přístup, je to jako by měla „kormidlo“. Musí k tomu ovšem splňovat všechny výše uvedené hodnoty znaků procesního přístupu, nikoli pouze některé. Dále organizace potřebuje pracovníka, jehož typologie osobnosti odpovídá požadavkům na pověření

vedení pro kvalitu (PVQ) apod. např. podle knihy [77]. Také potřebuje opravdový zájem vedoucích, nikoli pouze formální či naopak ustrašený. Pokud organizace chce systém managementu provozovat, musí být údržba procesů pro PVQ pracovní úlohou číslo 1 a ostatní pracovníci ho v tom musejí plně podporovat, jinak dochází k výpadkům v systematickém přístupu k údržbě procesů v systému managementu a tím k jeho neaktuálnosti. Důsledkem může následně být až narušení kvality produkce. Procesní přístup, zavedení úlohy pověřence vedení systému managementu a skutečný zájem vedení organizace jsou předpoklady pro provádění dobré údržby procesů.

Dalším krokem údržby procesů je termínové plánování. Kalendářní rok je vhodné rozdělit na měsíce a v organizaci je nutno stanovit zásadní produkční činnosti (zakázky apod.) a též úlohy z plánu činností podle koncepce a příslušné certifikační normy, které odpovídají otázce č. 22 dotazníku průzkumu (viz Příloha 1.). Normativně přihlédnuto musí být též k potenciálním rizikům v souladu s normou ISO 31000 [66] pro danou organizaci a to jak vnitřním, tak hlavně vnějším. Zde je možno alespoň pro malé a střední organizace doporučit nástroj SWOT analýza z důvodu jeho komplexnosti a jednoduchosti. Následně je nutno úlohy údržby procesů přiřadit k měsícům podle náročnosti a vzhledem k naplněnosti zakázkami a dalšími potřebnými akcemi. Podstatou je vyváženost činností v průběhu roku.

Důležitou záležitostí pro údržbu je, že procesy budou popsány jednoduše a srozumitelně podle skutečnosti a bude jich jen nezbytné množství. V opačném případě je na místě zeštíhlení (LP) systému managementu, příp. celé organizace. V popisu procesů²¹ je nutno věnovat zvýšenou pozornost především předvýrobní etapě produkce z důvodu prevence značné části jak vzniklých neshod, tak nefinančním a měkkým znakům, protože tyto znaky lépe vystihují krizové děje v organizaci za kratší časové období. Systém managementu a tím organizaci lze tak lépe a rychleji uřídit.

Pak už je nutné údržbu procesů „pouze“ systematicky provádět za spolupráce všech pracovníků organizace podle stanovené koncepce systému managementu. Mezi úlohy údržby procesů lze zařadit:

- plánování
- měření a vyhodnocení hodnot znaků a další práce se znaky
- vzdělávání pracovníků směřovat vzhledem ke specifikům systému managementu organizace

²¹ Pro plný popis procesu je vhodná charakteristika procesu např. podle knih [71] a [74].

Tab. 3: Základní úlohy údržby procesů pro organizace.

Číslo	Úloha údržby	Poznámka	Jak často provádět	Změny
1	Politika	Pro celý systém managementu, úloha vedoucího organizace	Provedení 1x za 5 let	Zásadní pro organizaci
2	Znaky, jejich cílové hodnoty, cíle	Pro každý proces, vč. nákladů	Průběžně sledovat, odečty měsíčně nebo ročně	Měsíční až roční
3	Rizika	Vyhodnocení vnitřních i vnějších rizik	Průběžně sledovat, provedení 1x za rok	Měsíční až roční
4	Sebehodnocení	Příprava, provedení, výpočty, vyhodnocení	Provedení 1x za rok, trvá min. týden	Metoda 1x za 5 let
5	Přezkoumání	Kompletace podkladů, analýza, vyhodnocení, soupis, schvalovací řízení, opravy	Provedení 1x za rok, trvá min. 3 týdny	Roční
6	Vzdělávání	Příprava, provedení, zápis	Provedení 1x za rok, diskuse průběžně, trvá min. 2 dny	Min. 3 až 5 let
7	Revize/aktualizace norem	Systémové i technické dle oboru podnikání	Průběžně sledovat, soupis aktualizovat 1x za rok	1x za 10 let, ale každá jindy
8	Revize dokumentace	Systému managementu především	Provedení 1x za 5 let, nebo po zásadní změně (velikost organizace, sortiment, technologie, organizační struktura, způsob řízení,...)	1x za 5 let
9	Procesy	Dostí stabilní část, náročné na prvotní vybudování	Průběžně sledovat, aktualizovat 1x za 5 let nebo po zásadní změně	Postupy a znaky se mění rychle
10	Spokojenost	Zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, další strany	Ideálně 1x za rok všechny subjekty (alespoň vzorek)	1x za rok
11	Neshody	Hlášení ode všech pracovníků. Klasifikace odchylky, vážné, systémové.	Průběžně sledovat a vypořádávat, klasifikace neshod 1x za rok	V souvislosti s riziky
12	Stav způsobu řízení organizace	Hlídat soulad a aktivitu vůči systému managementu	Průběžně sledovat, při sebehodnocení a přezkoumání 1x za rok vyhodnotit.	Onemocnění, věk, životní změny vedoucího pracovníka
13	Plán úloh	Pro údržbu procesů	Na začátku kalendářního roku zpracovat.	V souvislosti s riziky
14	Zastupitelnost	Pro každou úlohu v procesech	Aktualizovat 1x za rok	Při fluktuaci
15	Prověření smluv	Smlouvy se zákazníky, dodavateli ve vztahu k systému managementu	Průběžně	Nový subjekt, změna zákonů
16	Kontrolní postupy	Pomoc technologům/konstruktorům/produkcí atd.	Průběžně	Nový či upravený produkt
17	Měřicí systémy a znaky produktu	Pomoc technologům/konstruktorům/produkcí atd., soulad s výrobními zařízeními	Průběžně	Nový /i upravený produkt, náběh výroby
18	Audity/certifikace	Dle potřeb zainteresovaných stran	Provedení 1x za rok, trvá min. týden	Normou

- provádění sebehodnocení
- přezkoumání systému managementu
- jeho dokumentování
- auditů apod.

Oproti údržbě zařízení má svá specifika jako jiné znaky, postupy, dokumentaci apod. Jde tedy o obdobu prediktivní údržby zařízení, kdy je zájem směřován na skutečný aktuální stav objektů, zde procesů, nikoli předpovídaný vlivem uběhnuvšího času od např. certifikace, revize dokumentace apod. Současný zvyk mnoha lidí tzv. myslet lineárně, což odpovídá projektovému řízení, se v tomto případě nevyplácí. Jde o udržování minimální verze systému managementu a cyklování činností údržby. Jakákoli neshoda či výchylka má být včas vypořádána, jinak narůstá. Případně musejí být upraveny úlohy údržby procesů.

Systém managementu vč. všech procesů musejí pracovníci organizace tzv. vzít za svůj, jinak o něj nebudou mít skutečný zájem. Systém managementu je totiž určen prvotně pro konkrétní organizaci, ne pro její zákazníky nebo pro úřady kolem ní, jak je poměrně často vštěpováno pracovníkům.

Základní úlohy údržby procesů systému managementu jsou shrnuty v Tab. 3. Byla vytvořena především jako pomůcka pro pověřence vedení systému managementu organizací v jejich výkonné i koordinační činnosti. Termíny byly odvozeny z dlouholeté praxe autorky v oboru v různých organizacích.

K poznatkům v tabulce je nutno doplnit, že úlohy jako např. sebehodnocení apod. vyžadují součinnost min. dalších 2 až 3 pracovníků. S problematikou určování spokojenosti zainteresovaných stran se pojí poznatek, že v praxi lidé většinou nechťejí, nebo nemají čas vyplňovat dlouhé dotazníky, odpovídat na telefonní hovory atd. Právě proto se jeví vhodnější vybrat „vzorky“ zainteresovaných stran a u nich nechat odpovědět krátký, nesugestivní, pokud možno otevřený dotazník. Tím je zajištěna též prokazatelnost výsledků. Nejčastější změny v systémech managementu se týkají návrhu cílových hodnot znaků a rizik. Přesto by měly být znaky stabilní alespoň po období 1 roku. Zásaditosti, týkající se prověření smluv, kontrolních postupů, měřicích systémů a znaků produktu je nutno posuzovat také vzhledem k typu produkce (kusová, sériová nebo jiná). Zároveň je potřeba si uvědomit, že výhodnější druh kontroly je samokontrola. Proto by kontrolní postupy nemusely být tolik potřeba (pouze je nutno vědět, na co a kde si dát pozor

z hlediska produktu i pracovního postupu). Samostatnou kapitolou v tomto oboru je návrh a zavádění nástrojů řízení a metod pro sebehodnocení, metod stanovení spokojenosti apod. Nejjednodušší u stanovení spokojenosti zainteresovaných stran je využít známkování jako ve škole (1-5, 1 je nejlepší), nebo bodování (1-5, 5 je nejlepší). Zároveň je potřeba uvážit kladné i záporné reakce aktérů na danou aktivitu. Trochu stranou v tomto výčtu zůstala problematika certifikací, protože je na uvážení pracovníků organizace, zda bude potřeba. Pokud ano, je nutno počítat s pravidelným prověřováním certifikačním orgánem a s tím souvisejícími nemalými náklady.

Pomůckami pro údržbu procesů jsou pověřenci systému managementu: papír a tužka, počítač, hodinky, metr, internet a spolehliví spolupracovníci. Zdá se to v dnešní době úsměvné, ovšem praxe ukazuje, že ani tyto záležitosti nejsou samozřejmostí v každé organizaci. K tomu se přidružuje potřeba financí, protože především normy, vzdělávání, audity a certifikace nejsou zdarma. Slouží celé organizaci.

Předložený návrh metody údržby procesů systému managementu vychází z nevýhod výše popsaných metod, určených pro tuto oblast. Je vytvořen ve snaze vyvarovat se neshod, zjištěných a opakujících se v organizacích v ČR. Zároveň je realistický vzhledem např. k existenci určité zásoby materiálu a nástrojů, využití více dodavatelů, coby zdroje pro produkci, vyrovnaní vztahu dokumentace a reality činností v organizaci apod. Dává větší prostor řadovým pracovníkům. Nedělá si iluze, že neshody nenastanou minimálně dynamikou podstatného okolí, přestože vlastní pracovníci organizace postupují patřičně správně. Podporuje integraci systémů v organizaci. Je časově i kapacitně realizovatelný za běžného provozu organizací a schopný existence při udržení plynulosti produkce. Nejblíže je navržené metodě metoda podle Deminga. Navíc je metoda tzv. SMART, tj. specifická v konkretizaci systému managementu pro organizaci, měřitelná a srovnatelná pomocí konkrétních znaků, akceptovatelná všemi pracovníky i dalšími stranami, realistická v souladu s kontexty organizací a časově ohraničená kalendářním rokem.

Nevýhodou je její náročnost na stálý monitoring systému managementu, zapojení všech pracovníků a především jejich sebekázeň. Dále je nevýhodou v určitém slova smyslu využití heterarchické organizační struktury vzhledem k tlaku na ego některých zejména vedoucích pracovníků. Návrh je ověřován prakticky na modelové organizaci.

7 Závěr

Předkládaná habilitační práce se zabývá údržbou procesů v systému managementu organizací. Orientuje se v tomto směru na Českou republiku, přičemž posuzuje situaci předně v 20 malých a středních organizacích a ve 47 velkých organizacích, kterou následně doplňuje dalším aktuálním zkoumáním. Jádrem je uplatnění procesního přístupu v daném systému managementu. Důvodem zpracování tématu bylo velké množství vyskytujících se neshod v organizacích, které ovlivňují následně i produkci a také fluktuaci pracovníků. Tato skutečnost potom vede k pracovnímu zatížení organizací např. v období před auditu vlivem jejich nepřipravenosti.

Rešerše publikací odhaluje, že v zahraničí se prosazuje hlavně koncepce TQM a údržbě procesů je věnována poměrně velká pozornost. Organizace mají na výběr řadu metod údržby procesů a otevřeně o ní hovoří. Cílem je především efektivnost systémů managementu. V České republice převažuje koncepce podle normy ISO 9001. Údržba je zmiňována spíše v souvislosti s hmotným majetkem organizací a rovněž je tak též vnímána. Od systému managementu se většinou očekává posílení výkonnosti organizace. Případně se hovoří o jeho zavádění a zlepšování. Údržba procesů systému managementu není v tuzemsku takřka diskutována.

Proto byla tato práce směřována ke zjištění stavu údržby procesů a potom ke stanovení souvislostí a posílení povědomí o něm. Pro zjištění aktuální situace v organizacích byl proveden vlastní komplexní průzkum a následná analýza dat údržby procesů systému managementu. Výsledky tohoto průzkumu (prvotního i následných sond a malého průzkumu) údržby procesů poukazují, mimo jiné, na neefektivní školení pracovníků v oblasti systémů managementu, zejména na neznalost terminologie organizačních struktur, znaků systému managementu a pojmu procesní přístup. Ukazuje se, že většina organizací, vzniklých před r. 1989, přes proběhlou hospodářskou transformaci vykazuje upevnění funkčního přístupu, příp. vede na hybridní přístup. Potíže působí též stanovení spokojenosti dalších tzv. stakeholderů. Hlavně u bližší veřejnosti by přitom mohly organizace rozvíjet vztah s místními obyvateli např. formou jejich zaměstnávání, diskuse výstavby budov a aplikace některých zařízení a technologií a podpory místních akcí, coby způsobu posílení spokojenosti. Dále by bylo možné např. formou dotazníku realizovat její zjištění. Výsledky průzkumu a pozorování také ukazují na nevhodně budované a často dosti složité systémy managementu v organizacích. To zpětně zbytečně zatěžuje pracovníky a způsobuje nespokojenost, až averzi, pracovníků

proti systémům managementu v jejich organizaci. Svou roli sehrává také způsob řízení organizace jejím vedením, který je určujícím činitelem i pro údržbu procesů a efektivnost celého systému managementu. Důraz na výsledky v tuzemských organizacích jde proti principům E. Deminga a tím proti procesnímu přístupu. V organizacích v České republice se podle výsledků spíše prosazuje hybridní přístup, který ovšem generuje mnoho neshod. Byl prokázán vztah mezi osobou budovatele systému managementu v organizaci a tím, kdo stanovil strategii této organizace. V malých organizacích neshody naznačují zejména finanční problémy a problémy ve stanovené odpovědnosti. V současnosti jde celkově spíše o problémy s dodavateli a obavy z vývoje podstatného okolí v oblasti legislativy a specifikace zakázek. U velkých organizací neshody poukazují na složité systémy managementu, rozsáhlou hierarchickou organizační strukturu a ohrožení plynulosti produkce. V některých dochází k ohrožení bezpečnosti práce, informací apod., o čemž se však poslední dobou příliš nehovoří. Vypořádání neshod v organizacích je mnohdy dosti neefektivní. Dlouhodobě nejsou dořešeny klíčové příčiny těchto neshod.

Pro budoucí existenci systémů managementu v organizacích bude z normativních důvodů potřebné provádět přezkoumání systému managementu vedením a jeho sebehodnocení a to v návaznosti na potenciální rizika. Řada organizací hledá přitom vlastní cestu k údržbě procesů. Hledají tedy vhodnou metodu. Vychází zde, že údržba zařízení nesouvisí s údržbou procesů a propracovanost údržby zařízení v dané organizaci nemusí znamenat dobře udržovaný systém managementu. Dále je zejména u velkých organizací patrný necitlivý způsob řízení vůči vlastním pracovníkům, což by ovšem mohlo vyřešit právě zavedení procesního přístupu a pak některého druhu pružné organizační struktury. Stav údržby procesů systému managementu organizací v ČR se v současnosti proto nejví v dobré kvalitě.

Tato práce představuje ucelené srovnání hlavních metod údržby procesů systému managementu pro organizace.

Výstupem habilitační práce je především:

- Návrh vlastní metody údržby procesů systému managementu s ohledem na procesní přístup a reálný stav podstatného okolí. Ověření této metody probíhá dosazením známých hodnot znaků modelové organizace a mimo jiné také praktickým provozem v daném systému managementu této organizace.
- Byly stanoveny znaky (v min. počtu), vypovídající o stavu údržby procesů.

- Byl stanoven vztah stavu údržby procesů a sebehodnocení systému managementu. Sebehodnocení lze označit za vhodný složený znak, indikující také stav údržby procesů. Vychází, že čím nižší je hodnota sebehodnocení, tím horší je stav údržby procesů.
- Též bylo určeno, že procesní přístup má v České republice skutečně zavedený přibližně 35 % malých a středních organizací a přibližně 19 % velkých organizací.
- Byl vytvořen postup stanovení, zda má organizace reálně zavedený procesní přístup a nikoli ve skutečnosti zavedený pouze hybridní přístup.
- Rovněž byl popsán vztah údržby procesů a time managementu v organizaci v souvislosti se snahou vyvažovat pracovní úlohy a osobní život pracovníků organizací a tím též předcházet neshodám. Provádění průzkumů spokojenosti pracovníků v řadě organizací v tuzemsku totiž neodráží skutečný stav.
- Také bylo snahou vyvrátit některé tradiční systémové mýty, např. o multitaskingu.
- Touto prací byl také potvrzen názor jiných autorů např. Kaynak [39] a Hamel [29], že podle spokojenosti pracovníků organizace i v ČR lze usuzovat na stav údržby procesů jejich systému managementu.
- Snahou návrhu je vyvarovat se neshod, vyskytujících se dosud v tuzemských organizacích, a podpořit plynulost a konkurenceschopnost jejich produkce.

Následují stěžejní problémy a náměty, které zasluhují další pozornost:

1. Provéřit stav údržby procesů systému managementu na mnohem větším vzorku tuzemských organizací.
2. Ověřit navrženou metodu údržby procesů systému managementu ve více organizacích.
3. Dlouhodobě zkoumat vztahy znaků procesního přístupu hlavně k produktivitě a též zkoumat dynamické vlivy podstatného okolí na ně v současném velmi turbulentním období plném rizik nejrůznějšího druhu.
4. Dlouhodobě zkoumat vlivy znaků systému managementu na spokojenost pracovníků organizací.
5. Zkoumat hlouběji problematiku sdílení informací v organizacích, coby lidském systému.

Přínosy práce lze shrnout následovně:

1. Komplexní studie situace údržby procesů systému managementu v organizacích v České republice z pohledu řadových pracovníků a nejen manažerů.
2. Práce propojuje holisticky systémovou stránku se stránkou personální, ekonomickou a technickou atd.
3. Práce souhrnně publikuje základní metody údržby procesů systému managementu.
4. Práce předkládá návrh vlastní metody údržby procesů systému managementu s ohledem na stávající podstatné okolí a na procesní přístup, který způsobuje výrazné zjednodušení tohoto systému.
5. Práce stanoví znaky (v min. počtu), které pomáhají rozpoznat zavedení procesního přístupu v organizaci.

Použité publikace

- [1] Anderson, J. C. - Rungtusanatham, M. - Schroeder, R. G.: A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. In: Academy Management Review, July 1994, Vol.19, Issue 3, pp.472-509. DOI: 10.5465/AMR.1994.9412271808. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://amr.aom.org/content/19/3/472.short>
- [2] Antunes, G. - Pires, A. - Machado, V.: Economics aspects of quality and organizational performance - a study in Setúbal care homes for elderly persons. In: Total Quality Management and Business Excellence, 2008, Vol.19, Issue 1-2, pp.79-89. DOI: 10.1080/14783360701602304. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360701602304#.U_8B0LGO4iw
- [3] Baird, K. - Hu, K. J. - Reeve, R.: The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. In: International Journal of Operations and Production Management, 2011, Vol.31, Issue 7, pp.789-814. ISSN 0144-3577. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443571111144850>
- [4] Balzarova, M. A. - Castka, P.: Underlying mechanisms in the maintenance of ISO14001 environmental management system. In: Journal of Cleaner Production, December 2008, Vol.16, Issue 18, pp.1949-1957. DOI: 10.1016/j.jclepro.2008.01.007. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652608000176>
- [5] Bamber, Ch. J. - Sharp, J. M. - Castka, P.: Third party assessment: the role of the maintenance function in an integrated management system. In: Journal of Quality in Maintenance Engineering, 2004, Vol.10, Issue 1, pp.26-36. ISSN 1355-2511. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13552510410526848>
- [6] Bamber, Ch. J. - Sharp, J. M. - Hides, M.: The role of the maintenance organisation in an integrated management system. In: Managerial Auditing Journal, 2002, Vol.17, Issue 1/2, pp.20-25. ISSN 0268-6902. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02686900210412207>
- [7] Ben-Daya, M.: Integrated production maintenance and quality model for imperfect processes. In: Journal of IIE Transactions, 1999, Vol.31, Issue 6, pp.491-501. ISSN 1573-9724. DOI: 10.1023/A:1007642104680. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1007642104680>
- [8] Ben-Daya, M. - Duffuaa, S. O.: Maintenance and quality: the missing link. In: Journal of Quality in Maintenance Engineering, 1995, Vol.1, Issue 1, pp.20-26. ISSN 1355-2511. DOI: 10.1108/13552519510083110. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843133&show=abstract>
- [9] Benson, P. J. - Saraph, J. V. - Schroeder, R. G.: The Effects of Organisational Context on Quality Management: An Empirical Investigation. In: Management Science, September 1991, Vol.37, Issue 9, pp.1107-1124. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.37.9.1107>

- [10] Blackburn, R. - Rosen, B.: Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies. In: Academy of Management Perspectives, 1993, Vol.7, Issue 3, pp.49-66. ISSN 1943-4529. DOI: 10.5465/AME.1993.9411302347. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://amp.aom.org/content/7/3/49.short>
- [11] Bossidy, L. - Charan, R.: Řízení realizačních procesů. Jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-118-6.
- [12] Brooks, I.: Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [13] Cachadinha, N. M.: Implementing Quality Management Systems in Small and Medium Companies: A Contribution to a Road Map for Success. In: Leadership and Management in Engineering, January 2009, Vol.9, Issue 1, pp.32-39. ISSN 1943-5630. Online. Citace: 2015-11-21. Dostupné z: [http://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2009\)9:1\(32\)](http://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)1532-6748(2009)9:1(32))
- [14] Coetzee, J. L.: A holistic approach to the maintenance „problem“. In: Journal of Quality in Maintenance Engineering, 1999, Vol.5, Issue 3, pp.276-281. ISSN 1355-2511. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843242>
- [15] Coronado, R. B. - Antony, J.: Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organisations. In: The TQM Magazine, 2002, Vol.14, Issue 2, pp.92-99. ISSN 0954-478X. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780210416702>
- [16] Dahlgaard, J. J. - Dahlgaard-Park, S. M.: Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. In: The TQM Magazine, 2006, Vol.18, Issue 3, pp.263-281. ISSN 0954-478X. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780610659998>
- [17] Delaney, J. T. - Huseid, M. A.: The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. In: Academy of Management Journal, 1996, Vol.39, Issue 4, pp.949-969. DOI: 10.2307/256718. ISSN 1948-0989. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://amj.aom.org/content/39/4/949.short>
- [18] Detert, J. R. - Schroeder, R. G. - Mauriel, J. J.: A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. In: Academy of Management Review, 2000, Vol.25, Issue 4, pp.850-863. ISSN 0363-7425. DOI: 10.5465/AMR.2000.3707740. Online. Citace: 2014-09-10. Dostupné z: http://www.researchgate.net/publication/200552256_A_Framework_for_Linking_Culture_and_Improvement_Initiatives_in_Organizations
- [19] Djekic, I. - Tomasevic, I. - Radovanovic, R.: Quality and food issues revealed in certified food companies in three Western Balkans Countries. In: Food Control, November 2011, Vol.22, Issue 11, pp.1736-1741. DOI: 10.1016/j.foodcount.2011.04.006. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956713511001332>
- [20] Dvořák, P.: Bezpečnost informací v organizaci. Bakalářská práce. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014.

- [21] Flégl, J.: Platí evoluční teorie v politologii? Příspěvek. ČRO, Dvojka, Praha. Citace: 2015-03-07.
- [22] Flynn, B. B. - Schroeder, R. G. - Sakakibara, S.: The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. In: Decision Science Information Systems, Operations and Supply Chain Management, September 1995, Vol.26, Issue 5, pp.659-691. DOI:10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x/abstract;jsessionid=CE31BF9C2E1DAFDD50D7993134B56FD0.f01t01?userIsAuthenticated=false&deniedAccessCustomisedMessage=>
- [23] Fouayzi, H. - Caswell, J. A. - Hooker, N. H.: Motivations of Fresh-Cut Produce Firms to Implement Quality Management Systems. In: Review of Agricultural Economics, 2006, Vol.28, Issue 1, pp.132-146. DOI: 10.1111/j.1467-9353.2006.00277.x. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/3700851?seq=1#page_scan_tab_contents
- [24] Goldsmith, M. - Reiter, M.: Jak se dostat do vyššího levelu (Odhalte 21 pracovních zlozvyků, které Vás brzdí v cestě na vrchol). Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3088-9.
- [25] Grasseová, M. a kol.: Procesní řízení: Ve veřejném i soukromém sektoru. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [26] Grenčík, J. - Pačaiová, H.: Posúdenie riadenia procesov údržby na báze modelu EFQM. In: Sborník mezinárodní odborné konference Údržba 2015 - Maintenance 2015. Praha: ČSpÚ, říjen 2015, pp.28-34. ISBN 978-80-213-2590-6.
- [27] Grover, V. - Cheon, M. J. - Teng, J. T. C.: The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. In: Journal of Management Information Systems, Vol.12, No.4, pp.89-116. M.E. Sharp, Inc., 1996. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/40398179>
- [28] Hackman, J. R. - Wageman, R.: Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. In: Administrative Science Quarterly, Juny 1995, Vol.40, Issue 2, pp.309-342. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2393640?uid=3737856&uid=2&uid=4&sid=21104566339667>
- [29] Hamel, G. - Breen, B.: Budoucnost managementu. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-188-1.
- [30] Hansson, J. - Klefsjö, B.: A core value model for implementing total quality management in small organisations. In: The TQM Magazine, Vol.15, Issue 2, pp.71-81. ISSN 0954-478X. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780310461071>
- [31] Hausladen, I. - Beckheim, C.: E-maintenance platform as a basis for business process integration. In: Proceeding of Industrial Informatics. Berlin: 2nd IEEE International Conference on Industrial Informatics, June 2004, pp.46-51. ISBN 0-7803-8513-6. DOI: 10.1109/INDIN.2004.1417300. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=1417300&tag=1
- [32] Holan, F.: Spokojenost zákazníka. Bakalářská práce. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014.

- [33] Hurtado, J. L. - Joglar, F. - Modarres, M.: Generalized Renewal Process: Models, Parameter Estimation and Applications to Maintenance Problems. In: International Journal of Performability Engineering, July 2005, Vol.1, Issue 1, pp.37-50. Online. Citace: 2015-11-28. Dostupné z: <http://www.ijpe-online.com/p3-generalized-renewal-process-models-parameters-estimation-and-application-to-maintenance-problems.html#axzz3sp0qb6nu>
- [34] Imai, M.: KAIZEN - Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1621-0.
- [35] Imai, M.: Gemba KAIZEN (řízení a zlepšování kvality na pracovišti). Brno: Computer Press, 2008. ISBN 80-251-0850-3.
- [36] Jung, J. - Su, X. - Baeza, M. - Hong, S.: The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment. In: The TQM Journal, 2008, Vol.20, Issue 6, pp.622-635. ISSN 1754-2731. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17542730810909374>
- [37] Kabeš, V.: ES připravuje podporu výzkumu a vývoje v malých a středních podnicích. In: Automatizace, n.12/1996, pp.631-632. ISSN 0005-125x.
- [38] Kannan, V. R. - Tan, K. Ch.: Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. In: Omega, April 2005, Vol. 33, Issue 2, pp.153-162. DOI: 10.1016/j.omega.2004.03.012. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030504830400060X>
- [39] Kaynak, H.: The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. In: Journal of Operational Management, 2003, Vol.21, Issue 4, pp.405-435. DOI: 10.1016/S0272-6963(03)00004-4. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696303000044>
- [40] Kaynak, H. - Hartley, J. L.: A replication and extension of duality management into the supply chain. In: Journal of Operations Management, Special Issue: Research in Supply Chain Quality, July 2008, Vol.26, Issue 4, pp.468-489. DOI: 10.1016/j.jom.2007.06.002. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027269630700085X>
- [41] Kofman, F.: Vědomý business. Integrita, úspěch a štěstí. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-747-3.
- [42] Kourdi, J.: Podniková strategie. Průvodce rozvojem vašeho byznysu. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [43] Kovacs, J.: Kompetentní manažer procesu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
- [44] Kratochvíl, I. - Cílek, V.: O přírodě, řízení a naději nabeton. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2005. ISBN 80-86851-21-4.
- [45] Lagrosen, S.: Exploring the impact of culture on quality management. In: International Journal of Quality and Reliability Management, 2003, Vol.20, Issue 4, pp.473-487. ISSN 0265-671X. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02656710310468632>
- [46] Lang, H.: Management - trendy a teorie. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.

- [47] Lee, S. M. - Rho, B. - H. - Lee, S. - G.: Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on organizational quality performance. In: International Journal of Production Research, 2003, Vol.41, Issue 9, pp.2003-2020. DOI: 10.1080/0020754031000077329. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0020754031000077329#.U-uU-KOQPcs>
- [48] Legát, V.: Asset Management - management majetku a jeho údržby. In: Sborník mezinárodní odborné konference Údržba 2015 - Maintenance 2015. Praha: ČSpÚ, říjen 2015, pp.8-19. ISBN 978-80-213-2590-6.
- [49] Liyanage, J. P. - Kumar, U.: Towards a value - based view on operations and maintenance performance management, 2003, Vol.9, Issue 4, pp.333-350. ISSN 1355-2511. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13552510310503213>
- [50] Love, P. E. D. - Li, H. - Irani, Z. - Faniran, O.: Total quality management and the learning organization: a dialogue for change in construction. In: Construction Management and Economics, 2000, Vol.18, Issue 3, pp.321-331. DOI: 10.1080/014461900370681. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/014461900370681#.VBAHTbGO4iw>
- [51] Low, S. P. - Omar, H. F.: The effective maintenance of quality management systems in the construction industry. In: International Journal of Quality and Reliability Management, 1997, Vol.14, Issue 8, pp.768-790. ISSN 0265-671X. DOI: 10.1108/02656719710181303. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=840320&show=abstract>
- [52] Lubina, J.: Řízení jakosti. Přednášky. Liberec: Technická univerzita v Liberci, HF, 2002.
- [53] Mačáková, T.: Jak naložit s novelou ČSN EN ISO 9001:2016 (EN ISO 9001:2015)? Veřejné kurzy. Kopřivnice: HM Partners s.r.o., 3/2016. Online. Citace: 2016-08-15. Dostupné z: <http://hmpartners.cz/verejne-kurzy-archiv/jak-nalozit-s-novelou-csn-en-iso-90012015>
- [54] Mannion, R. - Konteh, F. H. - Davies, H. T. O.: Assessing organisational culture for quality and safety improvement: a national survey of tools and tool use. In: Quality and Safety Health Care, 2009, Vol.18, Issue2, pp.153-156. DOI: 10.1136/qshc.2007.024075. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://qualitysafety.bmj.com/content/18/2/153.short>
- [55] Manlig, F. - Zelený, P. a kol.: Co jsou Výrobní systémy. Liberec: Technická univerzita v Liberci, FS, 4/2015. Online. Citace: 2016-08-15. Dostupné z: <http://www.kvs.tul.cz/co-je-vyrobní-system>
- [56] Marciano, P. L.: Cukr a bič nefungují. Brno: Motiv Press s.r.o., 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.
- [57] Mathews, B. P. - Ueno, A. - Kekäle, T. - Repka, M. - Pereira, Z.L. - Silva, G.: European quality management practices: The impact of national culture. In: International Journal of Quality and Reliability Management, 2001, Vol.18, Issue 7, pp.692-707. ISSN 0265-671X. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000005776>
- [58] McKee, S.: Co dělat, když firma přestane růst. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3316-6.

- [59] Minkman, M. - Ahaus, K. - Huijsman, R.: Performance improvement based on integrated quality management models: What evidence do we have? A systematic literature review. In: International Journal of Quality Health Care, 2007, Vol.19, Issue 2, pp.90-104. ISSN 1464-3677. DOI: 10.1093/intqhc/mz1071. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://intqhc.oxfordjournals.org/content/19/2/90>
- [60] Naor, M. - Goldstein, S.M. - Linderman, K.W. - Schroeder, R.G.: The Role of Culture as Driver of Duality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices. In: Decision Science, November 2008, Vol.39, Issue 4, pp.671-702. DOI: 10.1111/j.1540-5915.2008.00208.x. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5915.2008.00208.x/full>
- [61] Němeček, P.: Procesní management. Projekt ESF: CZ.04.1.03/3.2.15.2/0284. PMS proma, 2007. Online. Citace: 2016-08-15. Dostupné z: http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/PMA/PMA_proma.pdf
- [62] Nenadál, J. a kol. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [63] Norma ČSN EN ISO 9000:2016 Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník. Praha: ÚNMZ, 2016.
- [64] Norma ČSN EN ISO 9001:2016. Systémy managementu kvality - Požadavky. Praha: ÚNMZ, 2016.
- [65] Norma ČSN EN ISO 14001:2016 Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití. Praha: ÚNMZ, 2016.
- [66] Norma ČSN ISO 31000:2010 Management rizik - Principy a směrnice. Praha: ÚNMZ, 2010.
- [67] Norma ČSN EN ISO 19011:2012 Směrnice pro auditování systémů managementu. Praha: ÚNMZ, 2012.
- [68] Norma ČSN EN 13460:2009 Údržba - Dokumentace pro údržbu. Praha: ÚNMZ, 2009.
- [69] Norma ČSN EN 13306:2011 Údržba - Terminologie údržby. Praha: ÚNMZ, 2011.
- [70] Pavletić, D. - Soković, M. - Bukša, T.: Application of Risk Assessment Tool in Shipyard Quality Management. In: IMAM 2009 Towards the Sustainable Marine Technology and Transportation. Istanbul, Turkey: Istanbul Technical University, 12.-15. 10. 2009, pp. 1099-1106. ISBN 978-975-561-358-1. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?lang=en&rad=397448>
- [71] Pelantová, V. - Havlíček, J.: Integrovaný systém managementu pro výuku. Liberec, 2012. ISBN 978-80-7372-816-8. Skripta. Technická univerzita v Liberci.
- [72] Pelantová, V.: Vztah současného stavu systému managementu kvality a údržby. In: Údržba 2012 - Maintenance 2012. Sborník přednášek. Praha: ČSpÚ, 11/2012, pp.170-175. ISBN 978-80-213-2312-4.
- [73] Pelantová, V.: Another View of the Production Life Cycle. In: Novel Trends in Production Device and Systems II, Applied mechanics and Materials, 2014, Vol.693, pp.471-476. Pfaffikon: Trans Tech Publications. DOI: 10.4028/www.scientific.net/AMM.693.471. ISBN-13:978-3-03835-313-3.
- [74] Pelantová, V. - Havlíček, J.: Integrace a systémy managementu. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. ISBN 978-80-7494-164-1.

- [75] Pelantová, V.: Safety Culture in Quality Management System of the Organisation. In: Safety and Reliability of Complex Engineered Systems, Proceedings of the ESREL 2015 Conference, 7-10 September, 2015, Zürich. London: Taylor and Francis Group, 2015, part 482, pp.3855-3862. ISBN 978-1-138-02879-1.
- [76] Pelantová, V.: A Difficulty of the Work on the Production Line. In: Safety and Reliability of Complex Engineered Systems, Proceedings of the ESREL 2015 Conference, 7-10 September, 2015, Zürich. London: Taylor and Francis Group, 2015, part 481, pp.3849-3854. ISBN 978-1-138-02879-1.
- [77] Pelantová, V.: Procesní typologie manažera. Manažer a jeho role v procesní výrobě. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2015. ISBN 978-80-7494-238-9.
- [78] Peters, T. J.: Malé velké věci (163 způsobů, jak dosáhnout excelentnosti). Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-222-2.
- [79] Pivka, M. - Mulej, M.: Requisitely Holistic ISO 9000 Audit Leads to Continuous Innovation/Improvement. In: Cybernetics and Systems: An International Journal, 2004, Vol.35, Issue 4, pp.363-378. DOI: 10.1080/01969720490443372. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01969720490443372#.U_8AdrGO4iw
- [80] Plebani, M. - Sciacovelli, L. - Aita, A. - Padoan, A. - Chiozza, M. L.: Quality indicators to detect pre-analytical errors in laboratory testing. In: Clinica Chimica Acta, May 2014, Vol.432, pp.44-48. DOI: 10.1016/j.cca.2013.07.033. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0009898113003367>
- [81] Prajogo, D. I. - McDermott, Ch. M.: The relationship between total quality management practices and organizational culture. In: International Journal of Operations and Production Management, 2005, Vol.25, Issue 11, pp.1101-1122. ISSN 0144-3577. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570510626916>
- [82] Rad, A. M. M.: The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. In: The TQM Magazine, 2006, Vol.18, Issue 6, pp.606-625. ISSN 0954-478X. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780610707101>
- [83] Rakyta, M.: Zásady efektívnej implementácie TPM. In: Sborník mezinárodní odborné konference Údržba 2012 - Maintenance 2012. Praha: ČSpÚ, listopad 2012, pp.52-58. ISBN 978-80-213-2312-4.
- [84] Reinartz, W. - Krafft, M. - Hoyer, D.: The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. In: Journal of Marketing Research, August 2004, Vol.41, Issue 3, pp.293-305. DOI: 10.1509/jmkr.41.3.293.35991. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>
- [85] Ritschelová, I. a kol.: Statistická ročenka České republiky 2015. Praha: ČSÚ, 1/2016. Online. Citace: 2016-08-15. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/12-organizacni-struktura-narodniho-hospodarstvi->
- [86] Revichandran, T. - Rai, A.: Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective. In: Quarterly Management Information Systems, 2000, Vol.24, Issue 3, pp.381-415. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3250967?uid=3737856&uid=2&uid=4&sid=21104566339667>

- [87] Řehák, J.: Optimalizace výrobních procesů. In: ACREA CR.cz, 2015. Online. Citace: 2015-11-28. Dostupné z: <http://www.acrea.cz/ulohy/optimalizace-vyrobnich-procesu>
- [88] Řepa, V.: Podnikové procesy - procesní řízení a modelování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [89] Řepa, V. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [90] Samson, D. - Terziovski, M.: The relationship between total quality management practices and operational performance. In: Journal of Operations Management, 1999, Vol.17, Issue 4, pp.393-409. DOI: 10.1016/S0272-6963(98)00046-1. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696398000461>
- [91] Seiwert, L.: Simplify Your Time. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-773-7.
- [92] Senge, P. M.: Pátá disciplína - teorie a praxe učící se organizace. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.
- [93] Shojania, K. G. - Grimshaw, J. M.: Evidence-Based Quality Improvement: The State Of The Science. In: Health Affairs, January 2005, Vol.24, Issue 1, pp.138-150. DOI: 10.1377/hlthaff.24.1.138. Online. Citace: 2015-11-21. Dostupné z: <http://content.healthaffairs.org/content/24/1/138.full.pdf+html>
- [94] Simon, H.: Skrytí šampióni 21. století. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-225-3.
- [95] Slater, R.: 31 tajemství úspěchu Jacka Welche. Muže, který změnil General Electric. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-000-6.
- [96] Suchánek, P. - Sedláček, M. - Špalek, J. - Štamfestová, P.: Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku. Brno: Muni Press, 2011. ISBN 978-80-251-5688-6.
- [97] Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 480s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [98] Ševčík, M.: Zkušenosti klienta LRQA s přechodem na požadavky nového standardu ISO 9001:2015. London: LRQA, 3/2016. Online. Citace: 2016-08-15. Dostupné z: <http://www.lrqa.cz/novinyk/2016/zkusenosti-s-prechodem-na-iso-9001-2015.aspx>
- [99] Štiková, V. - Tabáčková, J.: Vlastivěda 4. Poznáváme naši vlast. Učebnice pro 4. ročník. Brno: NOVÁ ŠKOLA, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7289-374-4.
- [100] Takata, S. - Kirnura, F. - van Houten, F. J. A. M. - Westkamper, E. - Shpitalni, M. - Ceglarek, D. - Lee, J.: Maintenance: Changing Role in Life Cycle Management. In: CIRP Annals - Manufacturing Technology, 2004, Vol.53, Issue 2, pp.643-655. DOI: 10.1016/S0007-8506(07)60033-X. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000785060760033X>
- [101] Terlaak, A. - King, A. A.: The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signalling approach. In: Journal of Economic Behaviour and Organization, August 2006, Vol.60, Issue 4, pp.579-602. DOI: 10.1016/j.jebo.2004.09.012. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167268105001587>

- [102] Truneček, J.: Management znalostí. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
- [103] Veber, J. a kol. Management kvality, environmentu a bezpečnost práce. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [104] Vondráčková, J.: Procesní řízení v organizaci. Bakalářská práce. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014.
- [105] Wahid, R. A. - Corner, J.: Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. In: International Journal of Quality and Reliability Management, 2009, Vol.26, Issue 9, pp.881-893. ISSN 0265-671X. DOI: 10.1108/0265671090995073. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1819202&show=abstract>
- [106] Water, H. van de: A maintenance model for quality management. In: International Journal of Quality and Reliability Management, 2000, Vol.17, Issue 7, pp.756-770. ISSN 0265-671X. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02656710010319838>
- [107] Zaffron, S. - Logan, D.: Tři zákony produktivity (Přepište budoucnost svého podnikání a změňte svůj osobní život). Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2658-5.
- [108] Zequeira, R. I. - Prida, B. - Valdés, J. E.: Optima buffer inventory and preventive maintenance for an imperfect production process. In: International Journal of Production Research, 2004, Vol.42, Issue 5, pp.959-974. DOI: 10.1080/00207540310001631610. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540310001631610#.U_M70rGO4iw
- [109] Zutshi, A. - Sohal, A. S.: Adoption and maintenance of environmental management systems: Critical success factors. In: Management of Environmental Quality: An International Journal, 2004, Vol.15, Issue 4, pp.399-419. ISSN 1477-7835. Online. Citace: 2018-07-27. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14777830410540144>
- [110] Zuzák, R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi). Praha: Professional Publishing - Kamil Mařík, 2004. ISBN 80-86419-74-6.
- [111] Zákon č.59/ 2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, o prevenci závažných havárií, způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky.
- [112] Zákon č.309/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, o dalších požadavcích bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy.

Klasifikace oboru habilitační práce

Klasifikace oborů dle JEL: L23.

Klasifikace oborů dle CEP & CEZ & RIV: JS, BC.

Seznam příloh

Příloha 1. - Dotazník - Popis procesu

Příloha 2. - Dotazník - Vyhodnocení

Příloha 1. - Dotazník - Popis procesu

DOTAZNÍK K ÚDRŽBĚ PROCESŮ

Tento dotazník slouží k průzkumu stavu údržby systémů managementu organizací. Data budou publikována pouze souhrnně. Cílem je zjistit stav oblasti, pomoci odstranit nejčastější problémy a zlepšit konkurenční pozici Vašich organizací. Prosím, přistupte k dotazníku pravdivě. Zakroužkujte vhodné odpovědi, případně je konkretizujte v řádku.

1. Obor, v němž Vaše organizace (podnik) působí?.....
2. Velikost Vaší organizace podle počtu zaměstnanců?.....
3. Kraj, kde Vaše organizace působí (sídlí)?.....
4. Kdy vznikla Vaše organizace? a) před rokem 1989 b) po roce 1989
5. Jaký druh organizační struktury je v organizaci?.....
6. Kolik stupňů řízení má Vaše organizace?.....
7. Jaký je uplatněný převládající způsob řízení v organizaci z Vašeho pohledu?
 - a) direktivní (příkazový s využitím strachu) d) benevolentně autoritativní (příkaz + „cukr“)
 - b) konzultativní s rozhodnutím manažera e) participativní (skupinová dohoda)
 - c) samořízení (ohleduplnost k druhým) f) anarchie
8. Jaká je prováděná metodika údržby zařízení ve Vaší organizaci?
 - a) TPM c) RCM
 - b) doporučení výrobce d) jiná.....
9. Jak probíhá delegace pravomocí v rámci úloh v systému managementu v organizaci?
 - a) v případě..... c) běžně
 - b) neprobíhá z důvodu..... d) pouze na vyšších úrovních
10. Jak probíhá komunikace v organizaci?
 - a) volně d) v rámci útvaru
 - b) v rámci plněného úkolu e) pouze přes vedoucího
 - c) jinak.....
11. Jaký přístup v systémech managementu máte v organizaci zavedený?
 - a) procesní c) funkční
 - b) jiný..... d) nevím
12. Jaká je strategie Vaší organizace?
 - a) vlastní s rozhodnutím vedení c) daná zahraničním vlastníkem
 - b) daná společnou shodou všech zaměstnanců d) jiná.....
13. Ohodnoťte, nakolik z Vašeho pohledu sdílíte informace v organizaci?
 - a) plně c) částečně e) vůbec
 - b) s drobnými problémy d) hodně obtížně f) nevím

14. Které systémy managementu má Vaše organizace zavedeny a případně napište rok zavedení?

- | | |
|---|--|
| a) kvality | e) údržby |
| b) bezpečnosti a ochrany zdraví při práci | f) informační bezpečnosti |
| c) environmentální | g) bezpečnosti (dle zákona č. 59/2006, ve znění pozdějších předpisů) |
| d) spolehlivosti | h) oborový standard..... |

15. Ohodnot'te, jak jsou s Vaším systémem managementu (především kvality) spokojeni aktéři?

- | | |
|---------------------------|--|
| - Vaši zákazníci | a) plně b) drobné problémy c) částečně d) hodně výhrad e) vůbec f) nevím |
| - vedení podniku | a) plně b) drobné problémy c) částečně d) hodně výhrad e) vůbec f) nevím |
| - Vaši dodavatelé | a) plně b) drobné problémy c) částečně d) hodně výhrad e) vůbec f) nevím |
| - zaměstnanci | a) plně b) drobné problémy c) částečně d) hodně výhrad e) vůbec f) nevím |
| - region působení podniku | a) plně b) drobné problémy c) částečně d) hodně výhrad e) vůbec f) nevím |
| - jiní..... | a) plně b) drobné problémy c) částečně d) hodně výhrad e) vůbec f) nevím |

16. Kdo pomáhal systém managementu Vaší organizace budovat?

- | | | |
|------------------------|---------------------|-------------|
| a) Vaši zaměstnanci | c) poradenská firma | e) zákazník |
| b) zahraniční vlastník | d) jiný..... | f) nevím |

17. Kolik má Váš systém managementu procesů (napište počty)?

- | | | |
|-----------------------|---------------------|----------|
| a) hlavních je..... | c) řídicích je..... | e) nevím |
| b) vedlejších je..... | d) jiných je..... | |

18. Kolik pracovníků se o systém managementu stará? a)..... b) nevím

19. Kolik znaků má proces, v němž pracujete? a)..... b) nevím

20. Které znaky (ukazatele) procesu jsou pro Vás důležité?

.....

.....

.....

21. Jaké jsou důvody nespokojenosti s Vaším systémem managementu?

.....

.....

.....

22. Co v rámci údržby systému managementu děláte (čeho se účastníte) opravdu pravidelně?

- | | |
|---|------------------------------------|
| a) plánování znaků | f) měření znaků |
| b) vyhodnocování znaků | g) psaní směrnic |
| c) interní audity | h) certifikační audit |
| d) školení pracovníků o kvalitě, údržbě apod. | i) přezkoumání systému managementu |
| e) sebehodnocení systému managementu | j) jiné..... |

23. Jakou metodu pro údržbu systému managementu používáte?

- | | | | |
|--------|------------------------------------|--------------|----------|
| a) TPM | c) podle udělované ceny za kvalitu | e) nákladová | g) nevím |
| b) CRM | d) podle Deminga | f) jiná..... | |

24. Jaké neshody (obecně) se vyskytly v procesu/systému, v němž pracujete, přibližně za poslední rok?

.....

.....

.....

25. Jak probíhá vypořádání neshod/problémů v systému managementu?

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| a) okamžitě po zjištění | d) musí se sejít komise |
| b) po rozhodnutí vedoucího | e) kumulativně jednou za..... |
| c) když na to přijde někdo další | f) jinak..... |

26. Ohodnoťte, jaká je úspěšnost vypořádání těchto neshod v systému managementu Vaší organizace?

- | | | |
|------------------------|-----------------------|----------|
| a) 100% | c) částečná | e) žádná |
| b) s drobnými problémy | d) hodně náročná/malá | f) nevím |

27. Jak je pojímána péče o Váš systém managementu nákladově?

- | | | |
|----------|-------------------------|----------|
| a) režie | b) vyčísľují se náklady | c) nevím |
|----------|-------------------------|----------|

28. Jak se přistupuje ke zdrojům (materiálním, finančním, personálním atd.) pro procesy?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| a) jsou plánovány | d) jsou omezovány |
| b) jsou rozvíjeny | e) jsou volně čerpány |
| c) nejsou k dispozici | f) nevím |

29. Jak je dokumentačně veden systém managementu?

- | |
|---|
| a) ústně |
| b) písemně |
| c) elektronicky: - vlastní - nakoupený speciální SW - v rámci ERP - propojení několika SW - nevím |

30. Jaká je používaná metoda kontroly v rámci procesu, v němž pracujete?

- | | | |
|-----------------|-----------------|------------|
| a) vstupní | d) výstupní | g) 1. kusu |
| b) mezioperační | e) samokontrola | h) žádná |
| c) 100% | f) vzorku | i) nevím |

31. Čím se vyznačuje vnitřní kultura Vaší organizace z Vašeho pohledu?

- | | |
|---|--|
| a) nejasnými cíli | g) upřednostněním útvaru podniku |
| b) častou změnou principů | h) prací přesčas |
| c) konflikty | i) nedůvěrou mezi pracovníky |
| d) následným řešením neshod | j) vyvažováním práce a osobního života |
| e) poklesem výkonu | k) společnými výlety apod. |
| f) upřednostňováním určitého pracovníka podniku | l) jinak |

Velice Vám děkuji za spolupráci.

Příloha 2. - Dotazník - Vyhodnocení

Následující text je detailním vyhodnocením odpovědí respondentů na první předložený dotazník. Poznámka - výsledky průzkumných sond a druhého malého dotazníku jsou zahrnuty kvůli malému rozsahu přímo v hlavním textu práce.

1. Obor, v němž Vaše organizace (podnik) působí?

Tab. 4: Obor působení organizace.

Obor – průmysl	SME		Velké organizace ²²	
Potravinářský	0	0 %	2	4,3 %
Strojírenský	5	25 %	5	10,6 %
Automobilový	1	5 %	13	27,7 %
Sklářský	0	0 %	3	6,4 %
Energetika a plynárenství	1	5 %	3	6,4 %
Chemický a plastikářský	3	15 %	6	12,8 %
Slévárenský	0	0 %	3	6,4 %
Elektrotechnický	0	0 %	3	6,4 %
Údržbářský	1	5 %	4	8,5 %
Stavební	0	0 %	3	6,4 %
Vzdělávání	0	0 %	1	2,1 %
Logistika a poštovní služby	1	5 %	1	2,1 %
Bezpečnost a krizové situace	3	15 %	0	0 %
IT	3	15 %	0	0 %
Obchod	1	5 %	0	0 %
Zemědělství	1	5 %	0	0 %

Na dotaz dle Tab. 4 odpovědělo mnoho respondentů z velice širokého spektra oborů. Velké organizace jsou nejvíce zastoupeny v automobilovém průmyslu (27,7 %). Dále jsou dosti zastoupeny organizace, působící v chemickém a plastikářském průmyslu

²² Pokud součet procent ve sloupci nevychází 100 %, je to dáno zaokrouhlováním, ale výsledek by měl být 100 %.

a ve strojírenství. Zajímavostí je relativně hojné zastoupení organizací, zabývajících se údržbou zařízení jako svou hlavní činností. To může být z části ovlivněno místem zadání dotazníkového šetření. Oblastí služeb celkově se velké organizace tolik nezabývají. Po 1 zástupci ve vzdělávání a v logistice a v poštovních službách má oblast služeb.

Malé a střední organizace jsou nejvíce zastoupeny ve strojírenství (25 %) a v chemickém a plastikářském průmyslu (15 %), dále v IT a bezpečnosti. Oblast služeb je významná pro malé a střední organizace, jak je patrné z výčtu oborů (Tab. 1). Malé a střední organizace se zabývají rovněž oblastí bezpečnosti a řízení krizových situací. Automobilový průmysl je zastoupen málo, není pro ně dominantní. Tyto organizace se soustředí spíše na produkci dílů a konstrukčních návrhů, které mohou být určeny i pro automobilový průmysl.

2. Velikost Vaší organizace podle počtu zaměstnanců?

Malých a středních organizací (do 250 pracovníků) je v průzkumu zahrnuto 20. Velkých organizací (nad 250 pracovníků) je zahrnuto 47. Celkově je tedy zkoumáno 67 organizací. Vzhledem k nízkému počtu zahrnutých organizací jde spíše o pilotní projekt v dané oblasti průzkumu. Statisticky podle dat ČSÚ je sice malých organizací v ČR více, ale časově kapacitní důvody byly častým důvodem odmítnutí těchto respondentů.

3. Kraj, kde Vaše organizace působí (sídlí)?

Nejvíce respondentů u malých a středních organizací pochází z Libereckého kraje (35 %) a ze Středočeského kraje (15 %), dále z Moravskoslezského kraje (15 %). U velkých organizací je nejvíce respondentů ze Středočeského kraje (21,3 %). Mnoho respondentů je z Ústeckého kraje (14,9 %), z Libereckého kraje a z Hlavního města Praha (shodně 12,8 %). Výsledek částečně odpovídá místům předání dotazníků. V tomto průzkumu nejsou zastoupeny organizace z Plzeňského, Karlovarského a Zlínského kraje. Výsledky shrnuje Tab. 5.

4. Kdy vznikla Vaše organizace?

Velké organizace v 25 případech vznikly před rokem 1989 a v 21 případech po roce 1989 a 1 respondent neví. V 14 případech malých a středních organizací tyto vznikly po roce 1989. V 6 případech vznikla organizace již před rokem 1989.

5. Jaký druh organizační struktury je v organizaci?

Organizační struktura velkých organizací byla uvedena v 18 případech jako hierarchická. Pracovníci ji nazývají hierarchická, kombinovaná, funkční, strom, centrálně produktová, akciová, divize, matice (s 4 a více stupni řízení²³) a štábní. Ve 12 případech se jedná o strukturu pružnou. Nazývají ji procesní struktura, liniová struktura, matice (s méně než 4 stupni řízení). V 17 případech respondenti nevěděli, jakou organizační strukturu používají.

Tab. 5: Kraj působení organizace.

Kraj	SME		Velké organizace ²⁴	
Liberecký	7	35 %	6	12,8 %
Středočeský	3	15 %	10	21,3 %
Královéhradecký	1	5 %	4	8,5 %
Pardubický	1	5 %	2	4,3 %
Vysočina	0	0 %	2	4,3 %
Jihočeský	0	0 %	4	8,5 %
Plzeňský	0	0 %	0	0 %
Karlovarský	0	0 %	0	0 %
Ústecký	1	5 %	7	14,9 %
Jihomoravský	1	5 %	3	6,4 %
Zlínský	0	0 %	0	0 %
Moravskoslezský	3	15 %	2	4,3 %
Olomoucký	1	5 %	0	0 %
Hlavní město Praha (centrum)	2	10 %	6	12,8 %
Neví	0	0 %	1	2,1 %

Organizační struktura malých a středních organizací byla uvedena v 10 případech jako hierarchická. V této kategorii se nacházejí podle pojmenování respondentů funkční struktura, matice (s 4 a více stupni řízení), divize, funkcionalistická struktura. V 8 případech je organizační struktura pružná. Používají pro ni pojmenování linie, liniová

²³ Volba je provedena autorkou této práce úvahou, neboť uspořádání od 4 stupňů řízení výše zjevně odkazuje na výrazně hierarchickou organizační strukturu.

²⁴ Pokud součet procent ve sloupci nevychází 100 %, je to dáno zaokrouhlováním, ale výsledek by měl být 100 %.

struktura, vertikála (s 2 stupni řízení), výrobní struktura, procesní struktura. Dva pracovníci neznali organizační strukturu své organizace.

6. Kolik stupňů řízení má Vaše organizace?

U malých a středních organizací se počet stupňů řízení pohybuje v intervalu od 2 do 8. Průměrná hodnota jsou 3 stupně řízení. Ve 2 případech respondent nevěděl. U velkých organizací se počet stupňů řízení pohybuje v intervalu od 2 do 10. Průměrná hodnota je 5 stupňů řízení. V 1 případě respondent nevěděl.

7. Jaký je uplatněný převládající způsob řízení v organizaci z Vašeho pohledu?

Tab. 6: Převládající způsob řízení organizace.

Převládající způsob řízení	SME		Velké organizace ²⁵	
Direktivní	1	5 %	7	14,9 %
Konzultativní s rozhodnutím manažera	17	85 %	29	61,7 %
Samorízení	1	5 %	3	6,4 %
Benevolentně autoritativní	0	0 %	7	14,9 %
Participativní	1	5 %	1	2,1 %
Anarchie	0	0 %	0	0 %

Z výsledků v Tab. 6 je patrné, že v obou typech organizací jasně převládá konzultativní způsob řízení s rozhodnutím manažera. Ve velkých organizacích se dále uplatňují oba typy příkazového způsobu řízení, tedy direktivní a benevolentně autoritativní. Samorízení bylo v tuzemských organizacích zaznamenáno výjimečně (v 1 případě u SME a ve 3 případech u velkých organizací). Způsob řízení, nazvaný anarchie, nebyl zaznamenán.

²⁵ Pokud součet procent ve sloupci nevychází 100 %, je to dáno zaokrouhlováním, ale výsledek by měl být 100 %.

8. Jaká je prováděná metodika údržby zařízení ve Vaší organizaci?

Nejvíce malých a středních organizací používá metodiku údržby zařízení doporučenou výrobcem a to ve 12 případech (60 %). Po 2 případech se zde uplatňuje metodika TPM, RCM a jiná, označená „po poruše“. Jeden případ „jiné“ metodiky nebyl specifikován a 1 respondent nevěděl.

Nejvíce velkých organizací používá podle tohoto průzkumu TPM metodiku údržby zařízení a to v 19 případech (40,4 %). V 10 případech respondenti uvedli metodiku údržby zařízení podle doporučení výrobce. Ve 4 případech byla uplatněna metodika RCM. Ve 2 případech respondenti nevěděli a ve 3 případech „jiné“ metodiky tyto nebyly specifikovány. V případě uvedení odpovědi „jiné“ následovalo množství, místy až nezvyklých, pojmů a zkratk. Nejčastější je kombinace metodik TPM, RCM a doporučení výrobce a to 4krát. Dále jsou uvedeny profylaxe²⁶, nákladově preventivní metoda, CBM metoda a využití norem, metoda MAC.

9. Jak probíhá delegace pravomocí v rámci úloh v systému managementu v organizaci?

Tab. 7: Delegace pravomocí v organizaci.

Forma delegace pravomocí	SME		Velké organizace ²⁷	
V případě ...	3	15 %	1	2,1 %
Neprobíhá z důvodu ...	0	0 %	0	0 %
Běžně	11	55 %	40	85,1 %
Pouze na vyšších úrovních	4	20 %	5	10,6 %
Neví	2	10 %	1	2,1 %

Z odpovědí podle Tab. 7 v obou typech organizací vychází nejpoužívanější „běžná“ delegace pravomocí v rámci úloh v systému managementu. Dále je u obou typů

²⁶ Profylaxe je v podstatě preventivní čištění a kontrolování počítačů všech typů, kterou provádějí specializovaní pracovníci.

²⁷ Pokud součet procent ve sloupci nevychází 100 %, je to dáno zaokrouhlováním, ale výsledek by měl být 100 %.

organizací významná delegace pravomocí „pouze na vyšších úrovních“. Odpověď „v případě“ vedla na upřesnění pro případ „nepřítomnosti“ a „silných jedinců pro rozvoj“ u malých a středních organizací a pro případ „potřeby“ u velkých organizací. Pracovníci nevěděli o způsobu delegace pravomocí v 1 případě u velké organizace a ve 2 případech u malých a středních organizací.

10. Jak probíhá komunikace v organizaci?

Hodnocení odpovědí k této otázce začínalo rozklíčováním odpovědi „jinak“ s ohledem na zpružnění organizace. Odpovědi byly přiřazeny následovně: „témata“, „tým“ a „matice“ do „v rámci plněného úkolu“, dále „hierarchie“ a „oddělení“ do „v rámci útvaru“ a nakonec „vedoucí“ k „pouze přes vedoucího“. Důvodem je uplatnění „lidové slovesnosti“ respondentů a snaha získat konkrétní výstižné výsledky.

Malé a střední organizace proto po přepočtu z výše uvedeného důvodu nejčastěji komunikují „volně“ a to v 10 případech (50 %). V 5 případech respondenti odpověděli „v rámci útvaru“ a v 4 případech „v rámci plněného úkolu“. Odpověď „pouze přes vedoucího“ byla zaznamenána jednou.

Velké organizace nejvíce komunikují „v rámci plněného úkolu“ a to v 22 případech (46,8 %). Odpověď „volně“ uvedlo 12 pracovníků. Shodně v 6 případech komunikují tyto organizace „v rámci útvaru“ a „pouze přes vedoucího“. Jeden pracovník neznal druh uplatněné komunikace.

11. Jaký přístup v systémech managementu máte v organizaci zavedený?

Tab. 8: Přístup v systému managementu organizace.

Přístup v systémech managementu	SME		Velké organizace ²⁸	
Procesní	8	40 %	29	61,7 %
Jiný	1	5 %	1	2,1 %
Funkční	7	35 %	13	27,7 %
Neví	2	10 %	6	12,8 %
Další odpověď	2	10 %	0	0 %

²⁸ Pokud součet procent ve sloupci nevychází 100 %, je to dáno zaokrouhlováním, ale výsledek by měl být 100 %.

Převažující odpověď je „procesní“ přístup v této otázce (Tab. 8) u obou typů organizací. Odpověď „jiný“ je v případě malé a střední organizace respondentem specifikován jako „kombinace“, myšleno funkčního a procesního přístupu, v případě velkého podniku je pak respondentem specifikován jako „projektový“. Četné je uvedení „funkčního“ přístupu u obou typů organizací. Poměrně dost pracovníků ještě nezná uplatněný přístup v systémech managementu jejich organizací. Další odpověď 2 malých a středních organizací zněla, že přístup „nemají“.

12. Jaká je strategie Vaší organizace?

Respondenti z malých a středních organizací uvedli ve 12 případech (60 %) „vlastní s rozhodnutím vedení“, v 6 případech „daná zahraničním vlastníkem“. Dvě odpovědi byly označeny „jiná“ a specifikovány „rozhodnutí vlastníka“ a „kombinace tuzemského a zahraničního vlastníka“. Strategie „daná společnou shodou všech zaměstnanců“ není u vzorku malých a středních organizací zjištěna.

Respondenti velkých organizací uvedli v 34 případech (72,3 %) odpověď „daná zahraničním vlastníkem“, v 10 případech „vlastní s rozhodnutím vedení“. Jeden případ odpovědi označené „jiná“ byl specifikován jako „kombinace tuzemského a zahraničního vlastníka“. Strategie „daná společnou shodou všech zaměstnanců“ byla zjištěna v jednom případě.

13. Ohodnot'te, nakolik z Vašeho pohledu sdílíte informace v organizaci?

Respondenti obou typů organizací podle Tab. 9 označili téměř shodně za nejčastější rozsah sdílení informací „s drobnými problémy“ a „částečně“. Zastoupena je v obou typech organizací také odpověď „plně“. U velkých organizací se ovšem vyskytly 4 případy odpovědi „hodně obtížně“. Dále byl u těchto organizací 1 případ „nevím“.

Tab. 9: Sdílení informací v organizaci.

Rozsah sdílení informací	SME		Velké organizace ²⁹	
Plně	3	15 %	6	12,8 %
S drobnými problémy	9	45 %	18	38,3 %
Částečně	8	40 %	18	38,3 %
Hodně obtížně	0	0 %	4	8,5 %
Vůbec	0	0 %	0	0 %
Nevím	0	0 %	1	2,1 %

14. Které systémy managementu má Vaše organizace zavedeny a případně napište rok zavedení?

U malých a středních organizací převažuje systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, následovaný systémem managementu kvality, pak systémy managementu bezpečnost informací a systémy managementu environmentu. Ostatní druhy systémů managementu jsou méně četné. Systém managementu spolehlivosti zde nebyl zaznamenán.

U velkých organizací převažují systémy managementu kvality, následované systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a systémy managementu environmentu. Poměrně četné jsou systémy managementu údržby. Následuje 7 případů zavedených systémů managementu spolehlivosti. Méně často jmenovali respondenti velkých organizací systém managementu bezpečnosti informací. Oproti malým a středním organizacím se zde vyskytuje mnohem častěji zavedení systému managementu bezpečnosti podle zákona č. 59/2006 Sb. [111], ve znění pozdějších předpisů. Dostí malý je u obou typů organizací počet oborových standardů oproti očekáváním spojeným s nabídkou tohoto typu systémů managementu na trhu. Souhrn zavedených systémů managementu v organizacích přináší Tab. 10.

²⁹ Pokud součet procent ve sloupci nevychází 100 %, je to dáno zaokrouhlováním, ale výsledek by měl být 100 %.

Tab. 10: Zavedené systémy managementu organizace.³⁰

Druh systému managementu	SME	Velké organizace
QMS	14	42
SMBOZP	17	39
EMS	7	37
DMS	0	7
SMÚ	3	25
SMBI	8	17
SMB	2	11
OS	4	3

15. Ohodnoťte, jak jsou s Vaším systémem managementu (především kvality) spokojeni aktéři?

Spokojenost zákazníků se systémem managementu malé a střední organizace byla podle Tab. 11 respondenty hodnocena převážně jako „drobné problémy“, dále pak „plně“ a „částečně“. Ve 3 případech pracovníci malých a středních organizací neznají stupeň spokojenosti svých zákazníků. Rovněž spokojenost vedení podniku se systémem managementu je označena „drobné problémy“ a potom shodně „plně“ a „částečně“. Stupeň spokojenosti dodavatelů se systémem managementu organizace téměř kopíruje poznatky o spokojenosti zákazníků. Zato spokojenost zaměstnanců se systémem managementu je hodnocena v lepším případě jako „drobné problémy“, následována odpovědí „částečně“ a vyskytuje se i „hodně výhrad“. V jednom případě byla uvedena odpověď „nevím“. Stanovení stupně spokojenosti regionu se systémem managementu organizace vedlo na hodnocení, kdy ve 13 případech respondenti nevědí. Dále byly uvedeny odpovědi „drobné problémy“ a „plně“. O jiných aktérech respondenti z malých a středních organizací až na jeden případ spokojenosti, který však nebyl upřesněn, nevědí.

³⁰ Některé organizace mají více systémů managementu, proto zde není uvedeno procentní vyjádření.

Tab. 11: Spokojenost se systémem v SME.

SME	Stupeň spokojenosti se systémem managementu organizace					
	Plně	Drobné problémy	Částečně	Hodně výhrad	Vůbec	Nevím
Vaši zákazníci	5	9	3	0	0	3
Vedení podniku	4	12	4	0	0	0
Vaši dodavatelé	5	8	3	0	0	4
Zaměstnanci	0	10	6	3	0	1
Region působení podniku	3	4	0	0	0	13
Jiní	1	0	0	0	0	19

Spokojenost zákazníků se systémem managementu velké organizace byla podle Tab. 12 respondenty hodnocena převážně jako „drobné problémy“ a dále pak „plně“. Odpověď „částečně“ byla uvedena dvakrát. V 8 případech pracovníci neznají stupeň spokojenosti zákazníků. Také spokojenost vedení podniku se systémem managementu je označena „drobné problémy“, potom „plně“ a pak „částečně“. V jednom případě je uvedeno „hodně výhrad“. Dále v 5 případech pracovníci nevědí. Stupeň spokojenosti dodavatelů se systémem managementu velké organizace je hodnocen převážně jako „drobné problémy“, následuje hodnocení „částečně“ a až potom odpověď „plně“. V jednom případě je uvedena odpověď „hodně výhrad“. Dokonce v 9 případech byla zaznamenána odpověď „nevím“. Spokojenost zaměstnanců se systémem managementu je hodnocena převážně jako „drobné problémy“, následována odpovědí „částečně“ a pak „plně“. V jednom případě byla zaznamenána odpověď „vůbec“. Ve 4 případech bylo v hodnocení spokojenosti uvedeno „nevím“. Stanovení stupně spokojenosti regionu se systémem managementu organizace vedlo v 16 případech velkých organizací na odpověď „plně“, v 9 případech „drobné problémy“ a ve 4 případech „částečně“, ale v 18 případech respondenti nevědí. O jiných aktérech respondenti z velkých organizací až na 2 blíže neupřesněné případy drobné a částečné spokojenosti nevědí.

Tab. 12: Spokojenost se systémem ve velké organizaci.

Velké organizace	Stupeň spokojenosti se systémem managementu organizace					
Aktéři	Plně	Drobné problémy	Částečně	Hodně výhrad	Vůbec	Nevím
Vaši zákazníci	12	25	2	0	0	8
Vedení podniku	10	24	7	1	0	5
Vaši dodavatelé	7	17	13	1	0	9
Zaměstnanci	7	23	12	0	1	4
Region působení podniku	16	9	4	0	0	18
Jiní	0	1	1	0	0	45

16. Kdo pomáhal systém managementu Vaší organizace budovat?

Systém managementu malých a středních organizací je podle průzkumu nejčastěji budován shodně zaměstnanci těchto organizací a poradenskými firmami. Následuje vliv zahraničního vlastníka. Odpověď „jiný“ se vyskytla jednou a připojena byla specifikace „vlastník“. Jednou byla získána „jiná odpověď“, že systém managementu nemají. Ve dvou případech respondenti nevěděli.

Tab. 13: Kdo budoval systém managementu organizace.

Kdo budoval	SME		Velké organizace ³¹	
Vaši zaměstnanci	6	30 %	10	21,3 %
Zahraniční vlastník	4	20 %	6	12,8 %
Poradenská firma	6	30 %	19	40,4 %
Jiný	1	5 %	1	2,1 %
Zákazník	0	0 %	4	8,5 %
Nevím	2	10 %	7	14,9 %
Jiná odpověď	1	5 %	0	0 %

Systém managementu velkých organizací je podle průzkumu nejčastěji budován poradenskými firmami. Následuje budování vlastními zaměstnanci, potom je vliv zahraničního vlastníka a pak budování iniciované zákazníkem. Odpověď „jiný“ se

³¹ Pokud součet procent ve sloupci nevychází 100 %, je to dáno zaokrouhlováním, ale výsledek by měl být 100 %.

vyskytla jednou a to přímo státem. Dokonce v 7 případech respondenti nevěděli. „Jiná odpověď“ se zde nevyskytuje. Výsledky průzkumu, kdo budovat systém managementu v organizacích jsou shrnuty v Tab. 13.

17. Kolik má Váš systém managementu procesů (napište počty)?

Tato otázka nebyla řadou respondentů zodpovězena. Konkrétně se jedná o 13 případů (65 %) malých a středních organizací a 34 případů (72,3 %) velkých organizací. Další pracovníci malých a středních organizací uvádějí, že systém managementu jejich organizace má od 1 do 6 hlavních procesů, od 1 do 6 vedlejších procesů a od 1 do 5 řídicích procesů. Dále ve dvou případech je uvedena odpověď, že proces nemají. Pracovníci velkých organizací uvádějí, že systém managementu jejich organizace má od 1 do 5 hlavních procesů, od 1 do 8 vedlejších procesů a od 1 do 6 řídicích procesů.

18. Kolik pracovníků se o systém managementu stará?

U malých a středních organizací uvedlo 8 respondentů (40 %), že neví počet pracovníků, pečujících o jejich systém managementu. Další uvedli počet od 0 do 10 pracovníků. V případě velkých organizací 25 respondentů (53,2 %) neví, kolik pracovníků se stará o jejich systém managementu. Další respondenti uvedli počet od 1 do 20 pracovníků.

19. Kolik znaků má proces, v němž pracujete?

Počet znaků procesu, ve kterém pracují, neuvedlo v případě malých a středních organizací 13 respondentů (65 %) a v případě velkých organizací 29 respondentů (61,7 %). Pracovníci malých a středních organizací uváděli počty znaků svého procesu od 0 do 5. Pracovníci velkých organizací uváděli počty znaků svého procesu od 2 do 30.

20. Které znaky (ukazatele) procesu jsou pro Vás důležité?

U malých a středních organizací 11 respondentů (55 %) uvedlo, že neví. Ze znaků se v tomto typu organizací sledují nejvíce náklady (např. na údržbu), což je zde uvedeno v 6 případech a výkon zařízení, také v 6 případech. Dalšími zapsanými znaky byly: počet pracovníků, poruchovost a prostoje zařízení, efektivita, dostupnost zařízení, ale také

přiřazení odpovědnosti a dále KPI a spolehlivost, kteréžto obě veličiny je ovšem nutno ve skutečnosti považovat za souhrnný ukazatel, složený z více různých znaků.

V případě velkých organizací respondenti uvedli odpověď „nevím“ v 22 případech (46,8 %). Několikrát se objevilo zvolání „všechny“. Jako obvykle i zde dominují náklady (na zařízení a na jeho údržbu) a zmetkovitost (kvalita). Dále jsou opakovaně popsány: zisk, produktivita, rychlost a časový průtok hmoty, obrátka zásob, způsobilost procesu, dosažení cíle, počet pracovníků, spokojenost zákazníka, motivace, spotřeba energie, spotřeba času, střední doba mezi poruchami. Dokonce jsou zde jako znaky uvedeny další položky, které znaky být bez bližší specifikace ani nemohou. EBITDA³² je stručně řečeno ekonomická metoda pro posouzení provozního zisku. Zkratky OEE, 5S, TPM jsou nástroje řízení kvality a spolehlivosti. Zkratka EMS znamená environmentální systém managementu. Splnění SLA znamená dosažení požadované úrovně kvality poskytovaných služeb především oboru IT a je také vázáno na soustavu dílčích znaků. Také jsou jako znak popsány spolehlivost (ve významu využitelnosti kapacity zařízení), řízení výroby, preventivní údržba a počet výpadků. Jako další nespecifikované znaky jsou uvedeny nevysvětlené zkratky: OTD, ROTD a FPY. Patrně jde o vnitřní „zkratkový“ jazyk daných organizací.

21. Jaké jsou důvody nespokojenosti s Vaším systémem managementu?

U této otázky pracovníci 9 malých a středních organizací (45 %) a pracovníci 31 velké organizace (66 %) neodpověděli.

V případě malých a středních organizací byly zaznamenány následující důvody nespokojenosti: špatná komunikace, problematické dodržování pravidel systému, problémy s dodavateli, systém managementu existuje pouze pro vedení organizace, příliš dlouhé rozhodování, jsou nejasné kompetence a není přímá zainteresovanost na výsledcích, je silný tlak na výsledky, neodpovídající finančnímu hodnocení a motivaci nebo též organizačnímu zařazení pracovníka.

V případě velkých organizací byly zaznamenány tyto důvody nespokojenosti: nedostatečná informovanost pracovníků, problematické dodržování pravidel systému managementu a nedostatečná standardizace, nereálné představy a malé znalosti vedení,

³² EBITDA je: „zisk (earnings) před odpisy z dlouhodobého hmotného majetku a dlouhodobého nehmotného majetku (depreciations plus amortisations), úroky (interest) a daněmi (taxes)“, podle knihy Synek [97].

konečné nevypořádání neshod a jejich opakování, pomalé reakce na podněty, nevyřešené kompetence, části organizace jsou bez systému managementu, rozsáhlá administrativa, včasné a identifikované nezahrnutí nových prvků do systému.

22. Co v rámci údržby systému managementu děláte (čeho se účastníte) opravdu pravidelně?

Respondenti měli možnost v případě této otázky zaškrtnout více činnosti, čehož využili. Proto není uvedeno procentní vyjádření. Oproti předchozím odpovědím se k této otázce podle Tab. 14 rozhodlo vyjádřit mnoho respondentů, až na jednoho u malých a středních organizací a dva u velkých organizací.

Tab. 14: Činnosti v rámci údržby systému.

Pravidelná údržba systému	SME	Velké organizace
Plánování znaků	2	23
Vyhodnocení znaků	6	26
Interní audity	5	32
Školení pracovníků	11	24
Sebehodnocení systému managementu	0	16
Měření znaků	4	20
Psaní směrnic	8	22
Certifikační audit	5	21
Přezkoumání systému managementu	4	13
Jiné	3	1
Neví	1	2

V malých a středních organizacích dotazovaní pracovníci nejčastěji pravidelně byli účastni školení pracovníků v 11 případech a poté dle četnosti odpovědí psaní směrnic (8 případů) a vyhodnocování znaků (6 případů). Pak následovaly další úlohy pravidelné údržby systému managementu. Sebehodnocení systému managementu u tohoto typu organizací nebylo zaznamenáno. Jako „jiné“ byly uvedeny: audit majitele, bezpečnostní činnosti a neprovádění žádné činnosti.

Ve velkých organizacích dotazovaní pracovníci nejčastěji pravidelně provádějí interní audity ve 32 případech a poté jsou dle četnosti odpovědí účastni vyhodnocování

znaků (26 případů) a školení pracovníků (23 případů). Následovaly další úlohy. Nejméně pozornosti je věnováno přezkoumání systému managementu (13 případů). Jako „jiné“ byla uvedena pravidelná prohlídka zařízení, tedy klasická údržba. Sebehodnocení systému managementu zde bylo uvedeno v 16 případech. Ovšem nebyla konkretizována jeho metoda.

23. Jakou metodu pro údržbu systému managementu používáte?

Z průzkumu vyplývá, že malé a střední organizace nejčastěji provádějí údržbu systému managementu podle metody nákladové a to zde ve 4 případech. Ve 2 případech byla uvedena metoda TPM a jednou metoda CRM. Dále se v této souvislosti uvádí v 1 případě kombinaci s prevencí a v 1 případě RCM. Respondenti malých a středních podniků v 11 případech nevědí nic o metodě údržby systému, případně uvádějí „žádné“ metody údržby systému managementu. V uvedeném vzorku průzkumu není využita metoda údržby „podle udělené ceny za kvalitu“ a „podle Deminga“.

Tab. 15: Metoda pro údržbu systému managementu.

Metoda pro údržbu systému managementu	SME	Velká organizace
TPM	2	16
CRM	1	1
Podle udělené ceny za kvalitu	0	0
Podle Deminga	0	2
Nákladová	4	5
Jiná	RCM (1), kombinace s prevencí (1)	Vlastní (1), TPM a nákladová (7), TPM a Deming (1)
Nevím	11	12

Velké organizace hrají prim při využívání metody TPM pro údržbu systému managementu a to v 16 případech. Pak je použita metoda nákladová (5 případů). Ve 2 případech uvedli respondenti metodu „podle Deminga“. V 1 případě je uvedena metoda CRM, tedy péče o zákazníky. V uvedeném vzorku průzkumu není využita metoda údržby „podle udělené ceny za kvalitu“. Ve 12 případech velké organizace nevědí o využívání metody údržby systému managementu. Do odpovědi na otázku „jiná“ se dostaly odpovědi

„vlastní“, kombinace TPM a nákladové metody a kombinace TPM a Demingovy metody. Výsledky uplatnění metod pro údržbu systému managementu jsou uvedeny v Tab. 15.

24. Jaké neshody (obecně) se vyskytly v procesu/systému, v němž pracujete, přibližně za poslední rok?

Respondenti v 9 případech malých a středních organizací a ve 24 případech velkých organizací uvedli, že neví. V malých a středních organizacích se nejčastěji vyskytly neshody typu: zákazník neplatí, dodavatel posílá dodávky jinam a vedení pracovníkům neplatí, není dodržen harmonogram plánované produkce a údržby a „došlo kafe“, vše po 2 případech. Dále jsou uvedeny tyto neshody: špatná domluva pracovníkům, obtížné zajištění samokontroly, porušení předepsané směrnice, nekvalifikovanost, značný rozptyl odpovědnosti.

Velké organizace se nejvíce potýkaly s neshodami bezpečnosti práce ve 4 případech (8,5 %) a s neshodami v dokumentaci ve 3 případech. Dále jsou dvakrát uvedeny neshody: dodržování kázně vzhledem ke směrnícím, nezavedení opatření do dokumentace, problematické zaškolení, veliké objemy dat a neshoda jako výsledek přezkoumání požadavků zákazníka. Pracovníci organizací také uvedli: nedostatečnou informovanost, pokles kvality, záměnu materiálu, nedodání materiálu, vynechání činností, interní FIFO, dlouhou dobu opravy zařízení, nerespektování potřeb okrajových oddělení, nenaplněnost údržby, neupravené procesy, neplnění hodnot znaků, chybné změnové řízení, potíže se špatným dodavatelem, obtíže s promítáním legislativy do vlastního systému managementu organizace, nereálné požadavky pracovníků a dynamický a nepřehledný rozvoj organizace v krátkém čase.

Malé a střední organizace v 1 případě vykazují menší množství systémových neshod, než u velkých organizací (v 6 případech). Vysoký počet pracovníků organizací neví o neshodách kolem nich. Klasifikace neshod v systémech managementu v organizacích je shrnuta v Tab. 16.

Tab. 16: Klasifikace neshod v systémech managementu organizací.

Klasifikace neshod	SME		Velká organizace ³³	
Neví	9	45 %	24	51 %
Odchytky	2	10 %	1	2,1 %
Vážné	8	40 %	14	29,8 %
Systémové	1	5 %	6	12,8 %
Jiné (doporučení, bez neshod)	0	0 %	2	4,3 %

25. Jak probíhá vypořádání neshod/problémů v systému managementu?

Respondenti malých a středních organizací odpověděli k vypořádání neshod „okamžitě po zjištění“ v 8 případech. V 7 případech čekají na rozhodnutí vedoucího. Děsivé je zjištění 2 případů čekání, až na neshodu přijde další pracovník. Ve 2 případech se musí sejít komise. Jeden pracovník malých a středních organizací nevěděl, jak probíhá vypořádání neshod v jeho organizaci.

Tab. 17: Vypořádání neshod v systému managementu.

Vypořádání neshod v systému	SME		Velká organizace ³⁴	
Okamžitě po zjištění	8	40 %	30	63,8 %
Po rozhodnutí vedoucího	7	35 %	8	17 %
Když na to přijde někdo další	2	10 %	0	0 %
Musí se sejít komise	2	10 %	3	6,4 %
Kumulativně jednou za	0	0 %	5	10,6 %
Jinak	0	0 %	0	0 %
Nevím	1	5 %	1	2,1 %

³³ Pokud součet procent ve sloupci nevychází 100 %, je to dáno zaokrouhlováním, ale výsledek by měl být 100 %.

³⁴ Pokud součet procent ve sloupci nevychází 100 %, je to dáno zaokrouhlováním, ale výsledek by měl být 100 %.

Pracovníci velkých organizací odpověděli na tuto otázku v 30 případech „okamžitě po zjištění“. V 8 případech se čeká na rozhodnutí vedoucího. V 5 případech se vypořádávají neshody kumulativně, zpravidla jednou za rok. U 3 případů velkých organizací se musí sejít komise. Jeden pracovník tohoto typu organizací „nevěděl“ odpověď. Ve 4 případech velkých organizací pracovníci chtěli odpovědět i „okamžitě po zjištění“ i „po rozhodnutí vedoucího“ nebo „kumulativně jednou za“, ale rozhodující z hlediska síly záznamu pro ně byla odpověď „okamžitě po zjištění“, která zde byla započítána. Přehledně jsou hodnoty průzkumu k této otázce uvedeny v Tab. 17.

26. Ohodnoťte, jaká je úspěšnost vypořádání těchto neshod v systému managementu Vaší organizace?

Pracovníci malých a středních organizací v 8 případech odpověděli k úspěšnosti vypořádání neshod v systému managementu jejich organizace „s drobnými problémy“. Hned následovalo v 7 případech vypořádání „částečná“. Ve dvou případech je vypořádání „100 %“. Ovšem stejně 2 pracovníci dalších organizací nevědí toto hledisko. V jednom případě je vypořádání neshod „hodně náročné“.

Tab. 18: Úspěšnost vypořádní neshod v systému managementu.

Úspěšnost vypořádání neshod	SME		Velká organizace ³⁵	
100%	2	10 %	13	27,7 %
S drobnými problémy	8	40 %	25	53,2 %
Částečná	7	35 %	7	14,9 %
Hodně náročná/malá	1	5 %	0	0 %
Žádná	0	0 %	0	0 %
Nevím	2	10 %	2	4,3 %

Pracovníci velkých organizací odpověděli k úspěšnosti vypořádání neshod v 25 případech „s drobnými problémy“. Dále u 13 případů je „100 %“ vypořádání neshod a 7 pracovníků odpovědělo „částečná“ úspěšnost. Ve dvou případech pracovníci nevědí.

³⁵Pokud součet procent ve sloupci nevychází 100 %, je to dáno zaokrouhlováním, ale výsledek by měl být 100 %.

Odpověď „žádná“ nebyla zde v průzkumu zaznamenána. Úspěšnost vypořádání neshod v organizacích uvádí Tab. 18.

27. Jak je pojmána péče o Váš systém managementu nákladově?

Malé a střední organizace o systém managementu nákladově pečují nejčastěji vyčíslováním nákladů a to v 7 případech. 3 respondenti uvedli stanovení režie. Ovšem 10 pracovníků nevědělo, jak se v jejich organizaci nákladově pečuje o systém managementu.

Tab. 19 Nákladové pojetí péče o systém managementu.

Nákladová péče o systém managementu	SME		Velká organizace ³⁶	
Režie	3	15 %	15	31,9 %
Vyčísľují se náklady	7	35 %	27	57,4 %
Nevím	10	50 %	5	10,6 %

Také pracovníci velkých organizací v 27 případech uvedli, že se vyčísľují náklady. V 15 případech těchto organizací se pak stanovuje režie. 5 pracovníků velkých organizací neví odpověď. Shrnutí dat k této otázce přináší Tab. 19.

28. Jak se přistupuje ke zdrojům (materiálním, finančním, personálním atd.) pro procesy?

Protože v případě této otázky (Tab. 20) měli respondenti možnost zvolit více odpovědí, nejsou uvedeny procentní hodnoty. Rovněž jsou v tabulce Tab. 20 uvedena za klasickým počtem ještě „+ číslo“, což označuje odpověď navíc.

Ve výsledku vychází, že 12 malých a středních organizací zde zdroje plánuje. Odpověď navíc se týká rozvoje a omezení zdrojů. Proto lze uvést, že ve 4 případech jsou zdroje rozvíjeny a v jednom případě je možno je čerpat volně. Omezeny jsou ve 3 případech. Možnost, že zdroje „nejsou k dispozici“ nebyla u tohoto typu organizací vybrána. Pracovníci z 3 malých a středních organizací nevěděli, jak se přistupuje ke zdrojům pro procesy v jejich organizaci.

³⁶ Pokud součet procent ve sloupci nevychází 100 %, je to dáno zaokrouhlováním, ale výsledek by měl být 100 %.

Tab. 20: Přístup ke zdrojům organizace.

Přístup ke zdrojům organizace	SME	Velká organizace
Jsou plánovány	12	35
Jsou rozvíjeny	2+2	2+5
Nejsou k dispozici	0	1
Jsou omezeny	2+1	2+2
Jsou volně čerpány	1	1+1
Nevím	3	6

U velkých organizací ve 35 případech jsou zdroje plánovány. Odpověď navíc se týká rozvoje, volného čerpání a omezení zdrojů. Proto lze uvést, že 7 organizací zdroje rozvíjí a 2 je volně čerpají. Naopak 4 respondenti odpověděli, že jsou zdroje organizace spíše omezovány. Dále v případě jedné organizace nejsou zdroje k dispozici. Pracovníci 6 velkých organizací neznají uplatněný přístup ke zdrojům jejich organizace.

29. Jak je dokumentačně veden systém managementu?

Tab. 21: Dokumentační forma vedení systému managementu.

Dokumentační forma systému	SME	Velká organizace
Ústně	1	3
Písemně	12	18
Elektronicky – vlastní	0	8
Elektronicky - nakoupený speciální SW	4	4
Elektronicky - v rámci ERP	3	3
Elektronicky - propojení několika SW	1	2
Elektronicky - nespecifikováno	8	25
Nevím	0	1

U tohoto dotazu (Tab. 21) mohli respondenti z organizací zvolit více odpovědí. Proto jsou četnosti odpovědí tak vysoké a nejsou uvedeny procentní hodnoty.

Malé a střední organizace nejčastěji, ve 12 případech, používají písemnou formu systému managementu. V 8 případech byla uvedena dále nespecifikovaná elektronická forma dokumentace. Ve 4 případech organizace používají nakoupený speciální SW. Dále

3 organizace mají systém managementu dokumentován v rámci systému ERP. Jeden respondent odpověděl, že využívají k dokumentaci systému managementu propojení několika SW. Jeden systém managementu v tomto typu organizací je veden „ústně“. Vlastní SW pro dokumentování systému managementu nebyl u tohoto typu organizací zjištěn.

Velké organizace nejčastěji a to ve 25 případech používají nespecifikovanou elektronickou formu dokumentace. Dokonce v 18 případech byla pracovníky velkých organizací uvedena písemná forma dokumentace systému managementu. Vlastní SW pro dokumentování systému managementu byl uveden u 8 organizací. Ve 4 případech velkých organizací používají nakoupený speciální SW. Pracovníci 3 organizací mají systém managementu dokumentován v rámci systému ERP. Dále 2 pracovníci uvedli, že využívají k dokumentaci systému managementu propojení několika SW. Tzv. „ústně“ vedený systém managementu byl zaznamenán dokonce ve 3 velkých organizacích. Jeden pracovník uvedl, že neví, jak je veden jejich systém managementu dokumentačně, neboť do organizace teprve nastoupil.

Organizace proto využívají k dokumentování systému managementu zpravidla kombinaci několika forem.

30. Jaká je používaná metoda kontroly v rámci procesu, v němž pracujete?

Tuto otázku (Tab. 22) mohli pracovníci obou typů organizací odpovědět i kombinací více možností odpovědí, čehož využili. Proto ani zde není uvedeno procentní vyjádření.

Malé a střední organizace nejčastěji používají v 8 případech „výstupní“ kontrolu. Pak respondenti stejně uvedli v 6 případech použití „vstupní“ a „mezioperační“ kontroly. Následuje podle pracovníků tohoto typu organizací kontrola „vzorku“ ve 4 případech a „samokontrola“ ve 3 případech. V jednom případě byla uvedena kontrola „1. kusu“. Pracovníci 2 organizací zvolili možnost „100 %“ kontroly a dalších 2 organizací možnost „žádná“ kontrola. Respondenti ze 4 malých a středních organizací nevěděli, jakou metodu kontroly v procesu jejich organizace používá.

Ve velkých organizacích se také nejvíce používá „výstupní“ kontrola a to ve 30 případech. Pak též uvedli pracovníci ve 23 případech „vstupní“ kontrolu a v 21 případě „mezioperační“ kontrolu. Následuje zde shodně v 19 případech „100 %“ kontrola a „samokontrola“. Kontrola „vzorku“ byla uvedena v 16 případech odpovědí.

Pracovníci 2 organizací uvedli, že nepoužívají „žádnou“ kontrolu. U 6 případů velkých organizací pracovníci nevěděli, jakou metodu kontroly v procesu využívají.

Tab. 22: Metoda kontroly v rámci procesu.

Metoda kontroly v procesu	SME	Velká organizace
Vstupní	6	23
Mezioperační	6	21
100%	2	19
Výstupní	8	30
Samokontrola	3	19
Vzorku	4	16
1. kusu	1	9
Žádná	2	2
Nevím	4	6

31. Čím se vyznačuje vnitřní kultura Vaší organizace z Vašeho pohledu?

Na tuto otázku (Tab. 23) mohli respondenti obou typů organizací odpovědět také více možnostmi odpovědí, čehož někteří využili. Proto není uvedeno procentní vyjádření.

Nejvíce malých a středních organizací označuje svou vnitřní kulturu za „vyvažování práce a osobního života“ v 7 případech. Pak v 6 případech uvedli respondenti „práce přesčas“. Shodně ve 4 případech zvolili pracovníci možnost „společné výlety atd.“ na jedné straně a na druhé straně „upřednostňování útvaru podniku“. Pracovníci 3 organizací označili za znak jejich vnitřní kultury „následné řešení neshod“ a ve 2 případech „nejasné cíle“.

Možnost „jinak“ k charakteristice vnitřní kultury organizace byla uvedena ve 2 případech a směřuje na posilování spokojenosti pracovníků a blízký kontakt se zákazníky. Po jednom případě byla uvedena u malých a středních organizací „častá změna principů“ a „nedůvěra mezi pracovníky“, které lze v obou případech označit za negativní jevy. Dále ve 2 případech pracovníci tohoto typu organizací neznají vnitřní kulturu své organizace, což se dá pochopit pouze u nově nastoupivšího pracovníka.

Tab. 23: Vnitřní kultura organizace.

Znaky vnitřní kultury organizace	SME	Velká organizace
Nejasné cíle	2	10
Častá změna principů	1	2
Konflikty	0	2
Následné řešení neshod	3	16
Pokles výkonu	0	0
Upřednostňování určitého pracovníka podniku	0	1
Upřednostňování útvaru podniku	4	4
Práce přesčas	6	4
Nedůvěra mezi pracovníky	1	3
Vyvažování práce a osobního života	7	9
Společné výlety atd.	4	5
Jinak	2	7
Nevím	2	4

Nejvíce velkých organizací uvedlo v 16 případech jako vnitřní kulturu své organizace „následné řešení neshod“. V 10 případech se pracovníci těchto organizací potýkají s „nejasnými cíli“ a v 9 případech jde naopak o kulturu „vyvažování práce a osobního života“. Možnost „jinak“ k charakteristice vnitřní kultury velké organizace byla uvedena v 7 případech a směřuje na budování rodinných podniků, poskytování benefitů, posilování spolupráce, rozvoj znalostí a posílení loajality pracovníků, předkládání jasných principů práce apod. V 5 případech uvedli pracovníci jako znak vnitřní kultury „společné výlety atd.“.

Shodně po 4 případech je uvedena respondenty těchto organizací možnost „upřednostňování útvaru podniku“ a „práce přesčas“. Vyskytly se zde 3 odpovědi typu „nedůvěra mezi pracovníky“. Po dvou případech se ve velkých organizacích projevuje „častá změna principů“ a „konflikty“ a v jednom případě je vnitřní kultura zatížena „upřednostňováním určitého pracovníka podniku“. Ve 4 případech respondenti z velkých organizací neznají vnitřní kulturu své organizace.